DIE WANDLUNGEN IM STATUS DES INDUSTRIEMEISTERS

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der staatswissenschaftlichen Doktorwürde
der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät
der Albert-Ludwigs-Universität zu Freiburg im Breisgau

vorgelegt von
Diplom-Volkswirt
Michel v. Aufschnaiter
aus Kirchzarten i. Br.

1968

1967

DIE WANDLUNGEN IM STATUS DES INDUSTRIEMEISTERS

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der staatswissenschaftlichen Doktorwürde
der Rechts- und Staatswissenschaftlichen Fakultät
der Albert-Ludwigs-Universität zu Freiburg im Breisgau

vorgelegt von
Diplom-Volkswirt
Michel v. Aufschnaiter
aus Kirchzarten i. Br.

1968

Durch die Erteilung der Druckgenehmigung nimmt die Fakultät keine Stellung zu den in der Arbeit vertretenen Auffassungen

Dekan: Prof. Dr. Alois Oberhauser
Referent: Prof. Dr. Martin Lohmann
Korreferent: Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt

Tag der mündlichen Prüfung: 18. Dezember 1967

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Offset-Druck · Johannes Krause · Buchbinderei
78 Freiburg i.Br. Katharinenstraße 1

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einleitung	1
1. Kapitel: Vorläufer des Industriemeisters	4
A. Zwischenvorgesetzte im Handwerk	4
I. Organisatorische Stellung und Qualifikation	4
II. Die soziale Stellung	8
B. Zwischenvorgesetzte in Verlags- und Manufakturbetrieben	9
I. Aufgabenteilung und soziale Beziehungen im Verlagssystem	9
II. Aufgabenteilung und soziale Beziehungen in der Manufaktur	12
a. Die Organisation	12
b. Die betrieblichen Aufseher	14
1. Handwerklich-technisch unqualifizierte Aufseher	14
2. Handwerklich-technisch qualifizierte Aufseher	16
2. Kapitel: Die Periode der Meisterwirtschaft	22
A. Die Entstehung und Qualifikation des Industriemeisters	22
I. Die Delegationstheorie	22
II. Der Vertrauensmann des Unternehmers	25
III. Der selbständige Meister	29
IV. Der Subalternbeamte	34
V. Der Industriemeister in den Vereinigten Staaten	36
VI. Zusammenfassung	38
B. Die Stellung des Meisters in der Betriebsorganisation	38
I. Der technisch-organisatorische Aufgabenbereich	38
a. Vorbemerkung: Die Arbeitsorganisation	38
b. Die Kompetenz	42
c. Der Arbeitsstil	45
II. Die disziplinarische Machtstellung	49
C. Die soziale Stellung des Meisters	50
I. Die Autoritätsbegründung	50
a. Die patriarchalische Autorität	50
b. Die hierarchische Autorität	53
II. Die Autoritätsausübung	56

Seite

a. Der Meister als Vermittler zwischen Unternehmer und Arbeiterschaft 56

b. Die Willkürlichkeit der persönlichen Autoritätsausübung 60

III. Die Stellung des Meisters zu den Gewerkschaften 65

3. Kapitel: Die Bedeutung des Taylorsystems für den Meisterstatus 69

A. Die Grundlagen 69

B. Das Funktionsmeister-System 71

I. Die Spaltung der Meistertätigkeit 71

II. Die Zentralisierung der betrieblichen Planung und Entscheidung 74

C. Die Versachlichung der betrieblichen Autorität 75

D. Kritische Würdigung des Systems 76

4. Kapitel: Die neuen Probleme des Meisterstatus 82

A. Der Wandel in der Organisationsstruktur 82

I. Das Eindringen des Ingenieurs in die Meistertätigkeit 82

II. Die heutige Stellung des Meisters in der Betriebsorganisation 86

a. Die Formalisierung 86

b. Der Kompetenzenentzug 88

B. Der Wandel der Führungsideologien 95

I. Das "Human-Engineering" und die Psychotechnik 95

II. Das Dinta 97

III. Die Human Relations 101

C. Die Stellung des Meisters in der betrieblichen Rangordnung 107

I. Der Meister als Angehöriger der Betriebsführung 107

a. Die Beziehungen des Meisters zu seinem unmittelbaren Vorgesetzten 107

b. Die Beziehungen des Meisters zu den Stabsstellen 112

II. Das Verhältnis des Meisters zur Arbeiterschaft 113

a. Autoritätsausübung und Identifizierung 113

Seite

b. Kompetenzenverteilung und Verantwortlichkeit 115

c. Die heutige Interpretation des "Menschenführers" 117

D. Modifizierung der Ergebnisse bei Berücksichtigung des technischen Fortschritts 126

I. Die Enthierarchisierung 126

II. Technische Kooperation und informelle Gruppenbildung 131

III. Versuch einer systematischen Darstellung verschiedener Meistertypen 138

a. Die Bestimmungsfaktoren 138

b. Traditionale Verfahren 140

1. Der Meister in der Einzelproduktion 140

2. Der Meister in der manufakturellen Massenproduktion 142

3. Der Meister in der Einzelproduktion bzw. Produktion kleiner Serien mit genormten Einzelteilen 147

c. Mechanisierte Verfahren 149

1. Der Meister in der maschinellen Massenproduktion 149

2. Der Meister in der Verfahrensproduktion 153

d. Schematische Zusammenfassung 155

E. Das Verhältnis des Meisters zu Gewerkschaft und Betriebsrat 158

F. Die Ausbildung des Industriemeisters 164

I. Die Auswahl 164

II. Die Formen der Meisterausbildung 169

III. Ausbildungsprogramme und -institutionen 177

Schlußbetrachtung: Der Status des Meisters im Rahmen einer organisatorischen Neugestaltung des Betriebes 182

Literaturverzeichnis

Einleitung

Gegenstand dieser Abhandlung ist der Status des Industriemeisters. Er ist abhängig von der jeweiligen technisch-organisatorischen Durchgliederung des Industriebetriebes. Dabei kann der Industriebetrieb als Organisation, die auf Arbeitsteilung und Konzentration menschlicher Arbeitskräfte beruht, vom Industriebetrieb im "engeren Sinne" unterschieden werden, der außerdem den Einsatz von Maschinen und (oder) technischen Apparaturen voraussetzt. Diese Unterscheidung bringt einerseits die Abgrenzung vom handwerklichen Kleinbetrieb, andererseits von der Manufaktur, die als industrielle Organisationsform im "weiteren Sinne" gelten kann.

Arbeitsteilung und Konzentration menschlicher Arbeitskräfte setzen Koordination der Einzelleistungen voraus. Sie verlangen deshalb eine bewußte institutionalisierte Organisation. Diese industriebetriebliche Ordnung hat bereits in den vorindustriellen Organisationsformen (z.B. in der vorindustriellen Großtechnik, im Handwerk und in der Grundherrschaft) ihre Vorläufer und beruht auf dem Prinzip der hierarchischen Über- und Unterordnung.

Die hierarchische Ordnung kann gleichzeitig als Kooperations- und als Herrschaftsform gelten. Als Kooperationsform bestimmt sie über Kompetenzenverteilung und Koordination. Dabei sind Zentralisierung und Dezentralisierung möglich. In der Kompetenzenverteilung kann die Betriebsführung über vollständige Manipulierungsfreiheit verfügen. Die Beschränkung der Ermessensbereiche findet dann nur in der von ihr vertretenen Ideologie eine Grenze, z.B. in "ethisch bestimmten Formen der Selbstbeschränkung und Selbstdisziplinierung, in eingewöhnten ambivalenten Verhaltensstilen oder auch einfach in der Weisheit, die sich im rechten Augenblick eine Grenze setzt".[1] Diese Manipulierungsfreiheit wird dagegen eingeschränkt, wenn

1. organisatorisch-technisches Wissen an die Person gebunden ist: Kompetenzenbereiche beruhen dann auf den persönlichen Fähigkeiten des Kompetenzträgers, und wenn

---

1) H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten, Stuttgart 1958, S. 57

2. das technische Verfahren die Organisation weitgehend vorgibt. Die hierarchische Organisation ist auf vertikale Kooperation zugeschnitten. Bei stärkerem Auftreten horizontaler Kooperationserfordernisse muß sie also durch eine funktionale Organisation ergänzt werden, die dann zu einer Verringerung vertikaler Kompetenzen führt.

Als Herrschaftsform bestimmt die hierarchische Ordnung über Befehlsrechte und Gehorsamspflichten. In noch höherem Ausmaß als bei der Kompetenzenverteilung sind Autoritätsbegründung und -ausübung von der jeweils vertretenen Ideologie der Betriebsführung abhängig. Sie müssen sich allerdings auch der Herrschaftserwartung der Untergebenen und den außerbetrieblich-gesellschaftlichen Normen und Gesetzen anpassen.

In der vorliegenden Abhandlung wird eine mindestens dreistufige Hierarchie vorausgesetzt. Denn der Industriemeister kann als ein Vorgesetztentyp gelten, der mindestens einer hierarchischen Stufe unterstellt und der Arbeiterschaft meist unmittelbar übergeordnet ist. Dabei sollen allerdings auch Vorgesetzte zwischen Arbeiter und Meister, wie Vorarbeiter und Einsteller, die formal zur Arbeiterschaft zählen, berücksichtigt werden. Wichtig ist in diesem Zusammenhang vor allem die Feststellung, daß nicht die Bezeichnung "Industriemeister" oder "Werkmeister", sondern die Stellung in der Hierarchie als Abgrenzungsmerkmal zu dienen hat.

Eine Trennung zwischen formeller Positions- und informeller Statushierarchie, in der der Status als Stellung in der sozialen Bewertungsskala von der Stellung in der formellen Organisation abgegrenzt wird, ist wenig sinnvoll. Denn einerseits gehen soziale Wertungen in die formelle Organisation ein (z.B. die Ideologie der Betriebsführung), andererseits bildet die formelle Kompetenzenverteilung die wichtigste Grundlage der sozialen Bewertung. So steht z.B. die Höhe der formellen Kompetenz in einer engen Beziehung zu Prestige und Autorität des Kompetenzträgers. Abweichungen zwischen dem kompetenzgebundenen und dem tatsächlichen Status können bei Fortdauern traditionaler Bewertungen entstehen: z.B. Berücksichtigung der sozialen Herkunft oder des Titels, Unterscheidung zwischen Angestellten und Arbeitern, auch zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Hierher gehört auch eine eventuelle Selbstinterpretation des Mei-

sters nach herkömmlichen Maßstäben (z.B. berufsständisches Denken, Interpretation seiner Führungsstellung nach patriarchalischen Wertvorstellungen). Dieses Fortdauern traditionaler Bewertungen zeigt sich vor allem in den äußeren Statussymbolen, wie Lohn oder Gehalt, Kleidung, Arbeitsplatz usw. [1)]

Ziel der vorliegenden Abhandlung ist eine Darstellung der Wandlungen im Status des Industriemeisters von den Anfängen der Industrialisierung bis zu ihrem heutigen Stand. Dabei liegt der Gliederung die Definition des Industriebetriebes im "engeren Sinne" zugrunde, die neben Arbeitsteilung und Konzentration menschlicher Arbeitskräfte die Verwendung von Maschinen und (oder) technischer Apparaturen voraussetzt. Als Vorläufer werden die "Zwischenvorgesetzten" im mittelalterlichen Handwerk, im Verlagssystem und vor allem im Manufakturbetrieb beschrieben. Außerdem sollen grundsätzlich zwei Entwicklungsphasen unterschieden werden:

1. Maschinen werden zwar schon eingesetzt, aber die Gestaltung der Betriebsorganisation unterliegt noch weitgehend der Manipulierungsfreiheit der Betriebsführung und ist Ergebnis historischer und persönlicher Umstände;
2. die Organisation wird durch das technische Verfahren weitgehend vorgegeben.

Zwischen diesen beiden Phasen stehen - historisch gesehen - die Versuche, die Organisation nach rationalen Gesichtspunkten zu gestalten. Diese rationale Besinnung wurde vor allem von Taylor eingeleitet. Seine Theorie soll deshalb in einem gesonderten Kapitel behandelt werden.

---

1) vgl. F. Fürstenberg, Das Aufstiegsproblem in der modernen Gesellschaft, Stuttgart 1962, S. 119-120

1. Kapitel: Vorläufer des Industriemeisters

A. Zwischenvorgesetzte im Handwerk

I. Organisatorische Stellung und Qualifikation

Sozial-geschichtlich könnten bereits die ägyptischen oder römischen Sklavenaufseher als Vorläufer des Industriemeisters bezeichnet werden. Sie waren Aufseher, auch Antreiber ohne besondere Fachkenntnisse und standen in der Hierarchie zwischen der technisch-qualifizierten Ingenieurschicht und den unfreien Handarbeitern. [1] Um in dieser historischen Betrachtung nicht zu weit auszuholen, soll hier sogleich der technisch-qualifizierte Handwerks- bzw. Zunftmeister des Mittelalters als zweiter Vorläufer beschrieben werden. Dabei sollte man dem Einwand, daß der Handwerksmeister selbständig, der Industriemeister aber stets von einer Vorgesetztenschicht abhängig war, [2] nicht allzu hohe Bedeutung beimessen. Denn auch der Handwerksmeister war schon immer dann einer Entscheidungs-, Aufsichts- und (oder) Kontrollinstanz untergeordnet,

1. wenn sich der Absatz seiner Produkte nicht auf den lokalen Bedarf beschränkte oder
2. wenn er als Hersteller von Vorprodukten auftrat.

So war die handwerksmäßige Weberei schon frühzeitig ein arbeitsteiliges Gewerbe, für das eine den Handwerksmeistern übergeordnete Instanz den Absatz im ganzen betrieb. [3] Die große Anzahl der handwerklichen Kleinbetriebe war unter einer einheitlichen Produktionsleitung zusammengefaßt. Die größeren Anlagen gehörten der Stadt oder der Zunft, weil nur sie über das notwendige Vermögen verfügte, auch weil dadurch eine bessere Kontrolle über die gesamte Produktion ausgeübt werden konnte. [4]

In dieser Organisationsform könnte man die städtischen Aufsichtsbeamten, aber auch die Handwerksmeister selbst als Vor-

---

1) vgl. dazu: H.R. Lutz, Der neuzeitliche Werkmeister, Diss., Würzburg 1933, S. 1-3

2) vgl. W. Dauner, Der unmittelbare Vorgesetzte in der Werkstatt, Eine soziologische Studie über den Werkmeister im industriellen Großbetrieb, Diss., Hamburg 1956, S. 2-4

3) Diese Instanzen waren der Frohnherr, die Stadt und später die Zunft. Vgl. A. Thun, Die linksrheinische Textilindustrie, Die Industrie am Niederrhein und ihre Arbeiter, in: Staats- und Socialwissenschaftliche Forschungen, Hrsg. G. Schmoller, 2.Bd. Leipzig 1880, S. 9 ff.

4) vgl. ebenda, S. 8

läufer des Industriemeisters bezeichnen. So bildeten der Werkmeister - schon sein Name deutet die Ähnlichkeit seiner Stellung an - und die Geschworenen der Zunft Gericht und Verwaltungsbehörde: sie trafen Anordnungen über die öffentlichen Anlagen, waren für Disziplin und vorschriftsmäßige Produktion in den öffentlichen Gebäuden (Walkhaus, Gewandhaus und Wollküche) verantwortlich und kontrollierten die Befolgung der vorgeschriebenen Produktionsverfahren. [1)]

Die Handwerksmeister mußten in den eigenen Räumen auf Einhaltung des Reglements achten. Sie waren gleichzeitig "Ausführende" nach genauen Normen und subalterne Aufsichts- und Weisungsbeamte ihrer Gesellen und Lehrlinge.

In eine ähnlich abhängige Stellung gerieten Handwerksmeister, die Vorprodukte herstellten. Bei den Solinger Messerfabrikanten hatten sich beispielsweise drei Innungen gebildet: die Messerschmiede, die Härter und Schleifer und die Messerfeger und Reider. Nur die sog. "Fertigmacher", die Messerfeger und Reider, hatten das Recht, Handel zu betreiben, nur sie durften auch auf Reisen gehen. Denn die anderen Innungen hatten sich wegen der Geheimhaltung des Fertigungsverfahrens verpflichtet, den Heimatort nicht zu verlassen. [2)] Eine ähnliche Aufgabenteilung war auch im Textilgewerbe üblich. [3)]

Durch Absatzkrisen und Armut gerieten die Vorproduzenten allmählich in die wirtschaftliche Abhängigkeit von den Endproduzenten. Die Fertigmacher stellten schließlich die Rohstoffe und Vorprodukte und ließen sie von den ehemals selbständigen Handwerksmeistern gegen Lohn verarbeiten. Damit wurde auch die handwerksmäßige von der hausindustriellen Produktionsform abgelöst. Aus den Fertigmachern entwickelte sich eine privilegierte Kaufmannschaft. [4)]

Beim "Altgesellen" des Handwerksbetriebes beginnt nach Briefs der eigentliche Stammbaum des Industriemeisters. [5)] Durch die Ver-

---

1) vgl. A. Thun, a.a.O., S. 12
2) vgl. J. Kulischer, Allgemeine Wirtschaftsgeschichte des Mittelalters und der Neuzeit, 2. Bd., München und Leipzig 1929, S. 114
3) vgl. E. Michel, Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, Frankfurt a.M. 1947, S. 36-37
4) vgl. A. Thun, Die Industrie des bergischen Landes, Die Industrie am Niederrhein und ihre Arbeiter, in: Staats- und Socialwissenschaftliche Forschungen, a.a.O., S. 25
5) vgl. zu Folgendem: G. Briefs, Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934, S. 47-48

härtung der Zunftordnung wurde dem Handwerker der Aufstieg zum selbständigen Handwerksmeister erschwert. Es bildete sich eine Schicht "lebenslänglicher" Gesellen, die nach langjähriger Erfahrungszeit die Leitung der gewachsenen Handwerksbetriebe übernahmen.

Die Stellung des Altgesellen beruhte auf dem Delegationsprinzip, langjähriger Arbeitserfahrung und Betriebstreue. Der Handwerksmeister delegierte seine Führungsfunktionen in vollem Umfang an den Altgesellen, als sie bei zunehmender Betriebsgröße seine Leistungsfähigkeit überstiegen. Der Altgeselle war der persönliche Vertreter des Meisters. Er war der älteste, geschickteste und erfahrenste Geselle, bei den Schmieden z.B. der Geselle, "der bey dem Amboß mit dem Vorschlaghammer auf das Eisen vorschlägt und den anderen Gesellen dadurch zeiget, wo sie hinschlagen sollen". [1] Er war gleichzeitig erster Arbeiter und Aufseher.

Handwerkliche Arbeitsmethode und Qualifikation haben den späteren Industriemeister geformt, weil er - z.T. bis heute - aus dem Handwerk hervorgegangen ist. Sie sollen hier deshalb auch kurz beschrieben werden.

Die handwerkliche Arbeitsmethode war Resultat generationenlanger Erfahrung im speziellen Handwerksbereich. [2] Der Lehrling übernahm sie vom Meister, um sie als Meister erneut dem Lernenden - in der Regel unverändert - zu vermitteln. Der Meister war Träger des technischen Verfahrens, [3] allerdings nur einer Sondertechnik des speziellen Handwerks. Denn diese Technik entwickelte sich unabhängig von den Sondertechniken der anderen handwerklichen Produktionen, weil technisches Wissen

1. als p e r s ö n l i c h e r B e s i t z galt und nur an Einzelpersonen übertragen werden konnte,
2. nur in Verbindung mit m a n u e l l e r Geschicklichkeit in einer Sonderproduktion erworben werden konnte und

---

1) J.K.G. Jacobsohns technologisches Wörterbuch, Berlin und Stettin 1784, Bd. 4., S. 638, zitiert nach: F. Schildberger, Die Wandlungen in der Stellung des deutschen Werkmeisters, Diss. München 1937, S. 4-5

2) vgl. F. v. Gottl-Ottlilienfeld, Vom Sinn der Rationalisierung, Jena 1929, S. 88

3) vgl. zu Folgendem: Derselbe, Wirtschaft und Technik, Grundriß der Sozialökonomik, Abt. II, Die natürlichen und technischen Beziehungen der Wirtschaft, II. Teil, 2. Aufl., Tübingen 1923, S. 30-55

3. langjähriger E r f a h r u n g im speziellen Handwerk gleichgesetzt wurde.

Der personelle Wechsel zwischen den verschiedenen Handwerken und damit auch der Vergleich zwischen den Verfahren verschiedener Sonderproduktionen, der eine Befruchtung und Weiterentwicklung der Technik ermöglicht hätte, wurden so behindert. [1]

Zu einer weiteren Erstarrung der Technik trug die Ansicht über den Zweck des Wirtschaftens bei. Die Wirtschaft galt als eine Veranstaltung zur Erhaltung bestehender, gottgewollter Lebenseinrichtungen und zur Sicherung der standesgemäßen, bürgerlichen Nahrung. [2] Einmal für gut befundene Fertigungsverfahren wurden obrigkeitlich festgelegt. Die Handwerkertechnik war damit auch gesetzlich geschützt. Dieser Schutz wurde in der Folgezeit nur allmählich und unter starken Widerständen der Zünfte aufgehoben. [3]

Der Handwerksmeister arbeitete also nach überlieferten Rezepten. Langjährige Erfahrung und Beherrschung der Handgriffe vermittelten ihm eine allgemein anerkannte und unverlierbare Qualifikation. Die aufgewendete Zeit war noch ohne Bedeutung. Nur an der Qualität des Werkes ließ sich seine Leistung im Vergleich zu

---

1) Der Handwerker war durch seine Lehre an ein bestimmtes Handwerk gebunden. Vgl. auch: W. Vogel, Der Werkmeister,in: Industrielle Organisation, 30. Jg., 1961, S. 1. Eine Ausnahme war wohl das Gewohnheitsrecht von London, nach dem jeder, der 7 Jahre in irgendeinem Gewerbe gelernt hatte, ein anderes Gewerbe ausüben konnte. Vgl. W. Cunningham, Die Regelung des Lehrlingswesens durch das Gewohnheitsrecht in London, in: Zeitschrift für Social- und Wirtschaftsgeschichte, 1. Bd., 1893, S. 66

2) vgl. H. Proesler, Sozial- und Wirtschaftsgeschichtliche Entwicklungstendenzen seit Beginn des Industrialismus, in: Nürnberger Abhandlungen zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Gestaltwandel der Unternehmung, Berlin 1954, S. 151; auch: E. Michel, a.a.O., S. 28

3) Nie durften zwei Handwerke nebeneinander betrieben werden. Die Qualität der zur Verarbeitung gelangenden Rohstoffe, Breite, Länge und Gewicht des Fertigfabrikates oder der Gebrauch bestimmter Werkzeuge waren vorgeschrieben. Vgl. J. Kulischer, a.a.O., Bd. 2, S. 443.
Bekannt ist der erbitterte Kampf der Zünfte in England, den Niederlanden, Frankreich und Deutschland gegen den im 16. Jahrhundert aufgekommenen Bandstuhl und den im 17. Jahrhundert erfundenen Strumpfwirkerstuhl. In diesem Kampf blieben die Zünfte erfolgreich. Der Erfinder des Bandstuhles soll in Danzig im Jahre 1586 in der Weichsel ertränkt worden sein. Vgl. ebenda, Bd. 2, S. 111.

den Leistungen der Meister, Gesellen und Lehrlinge seines Handwerks messen. Auch im zunftgerechten Gesellen- und Meisterstück, "bei dem es ausdrücklich das überkommene Verfahren genau einzuhalten galt, die verwendete Zeit (dagegen) gleichgültig war" [1], entschied nur die Güte des Werkes.

II. Die soziale Stellung

Die geringe Konzentration menschlicher Arbeitskräfte im Handwerksbetrieb entsprach der Bindung des Betriebes an Haus und Familie. Die Spezialisierung als dauerhaftes Prinzip war nur wenig ausgebildet. Arbeit war entweder Gemeinschaftsarbeit und Kooperation nach überkommenen Normen und augenblicklichen Überlegungen oder ein Nebeneinander individueller Einzelarbeiten. Auf der Grundlage von "Vor- und Nachmachen" erlernte der Lehrling das Handwerk und übte sich so lange, bis er die Leistung eines Gesellen und schließlich des Meisters erreicht hatte.

Vom Meister wurden keine organisatorischen Fähigkeiten verlangt. Er erteilte Anordnungen über die Arbeit, weniger über die Teilung der Arbeit. Er sollte nur auf das Werk bedacht sein und auf Übermittlung "meisterlicher" Geschicklichkeit und überlieferter Arbeitserfahrung. [2]

Die Formen der handwerklichen Über- und Unterordnung beruhten auf Herrschaft über Menschen. [3] Arbeit wurde in der blutsverbundenen, nachbarlich-seßhaften Lebensgemeinschaft, der Familie oder der Zunft, verrichtet, die neben der technisch-wirtschaftlichen auch soziale und religiöse Aufgaben zu erfüllen hatte. [4] Herrschaft war deshalb irrational und religiös verankert.

Im Handwerksbetrieb genoß der Meister soziales Ansehen und daraus abgeleitete Autorität. Er brauchte diese Autorität weder durch überlegene Eigenschaften, noch durch Eigentumsrechte zu be-

---

1) F. v. Gottl-Ottlilienfeld, Wirtschaft und Technik, a.a.O. S.37
2) vgl. G. Briefs, a.a.O., S. 41
3) vgl. zu Folgendem: H. Marr, Vom Wesen der Herrschaft in der Werkstatt, in: Rhein-Mainische Wirtschaftszeitung, Jg. 1939, Heft Nr. 5, S. 143-147 und Heft Nr. 6, S. 168-173; H.R. Lutz, a.a.O., S. 2; Lyndall F. Urwick, Die schwerste Verantwortung: Führungskräfte heranzubilden, in Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 6. Jg., 1957, S. 77
4) Die Zunft war gleichzeitig wirtschaftliche, religiöse und militärische Einheit.

gründen. Sein Status war durch Überlieferung und Brauch festgelegt. Er verkörperte einen ständischen und sozialen Rang - als Oberhaupt der Familie bzw. der Lebensgemeinschaft und des Betriebes -, einen Rang, der von seinen Untergebenen als selbstverständlich anerkannt wurde.

Dieser soziale Rang berechtigte den Meister zu grundsätzlicher Bevormundung der ihm Unterstellten. Herrschaftsausübung glich der Erziehung unmündiger Menschen zur Anerkennung gesellschaftlicher, religiöser und handwerks-technischer Überlieferungen und Pflichten. Sie bedeutete also Beeinflussung des Menschen im inner- und außerbetrieblichen Leben. Im häufigen Wechsel von Arbeit und religiösen sowie militärischen Veranstaltungen hatte der Meister die gleiche übergeordnete Stellung. Aber dieser Herrschaftsberechtigung entsprach auf der anderen Seite auch die Verpflichtung des Meisters, für das leibliche und geistige Wohl seiner Untergebenen zu sorgen. Dadurch wurde persönlicher Willkür eine Grenze gesetzt.

B. Zwischenvorgesetzte in Verlags- und Manufakturbetrieben

I. Aufgabenteilung und soziale Beziehungen im Verlagssystem

Im Verlagssystem produziert der handwerkliche Kleinmeister für einen Händler. Einerseits wird dadurch eine Trennung zwischen Verkäufer und Produzent vollzogen, andererseits eine Verbindung zwischen Handel und Gewerbe geschaffen. Denn vorher hatten sich die Händler meist auf die Beschaffung von Rohstoffen beschränkt, erst im Verlagssystem wird auch die Produktion der händlerischen Zielsetzung untergeordnet. [1] Der handwerkliche Kleinmeister darf nicht mehr nur auf die Güte des Werkes bedacht sein. Auch die Arbeitszeit wird für ihn zu einem wichtigen - wirtschaftlichen - Faktor.

Trotzdem stellte der Verlag zunächst keine neue Produktionsform dar. Ein Außenseiter wurde lediglich am Ertrag der Handwerkerarbeit beteiligt. Die Arbeit selbst aber erfuhr - wenigstens in der ersten Zeit - keine Vervollkommnung. [2] Der Verle-

---

1) vgl. J. Kulischer, a.a.O., Bd. 2, S. 119
2) vgl. zu Folgendem: Werner Sombart, Der moderne Kapitalismus, Eine historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart, 2. Bd., 7.Aufl., München und Leipzig 1928, S. 723-728

ger führte zwar bisweilen das Prinzip der Spezialisierung schon strenger durch, jedoch handelte es sich dabei um Arbeitsteilung unter den angegliederten Betrieben und nicht innerhalb des einzelnen Betriebs. Auch diese Arbeitsteilung wurde häufig kaum weiterentwickelt, als sie sich ohnehin schon im Handwerk ergeben hatte.

Eine weitere Aufgabenteilung zwischen Verleger und Produzent stellte sich erst dann ein, als der Verleger die Leistungsfähigkeit der Einzelarbeiter schon dadurch zu steigern versuchte, daß er sie Verbesserungen lehrte oder ihnen Muster vorgab. Das Produkt war dann das gemeinsame Werk eines Erfinders und des Produzenten. Manchmal fand der Verleger selbst solche Verbesserungen, meistens kamen sie aber von einem abhängigen Handwerker. Die Bedeutung des Verlegers lag dann vor allem darin, daß er den Überblick über mehrere Handwerksbetriebe und handwerkliche Fertigungsverfahren hatte, die er in ihrer Wirtschaftlichkeit miteinander vergleichen konnte. Im allgemeinen wird man jedoch annehmen können, daß die Verleger Kaufleute waren und auch Kaufleute bleiben wollten, selbst wenn sie den Produzenten Anregungen und Direktiven gaben. [1)]

Als Verbindungsleute zwischen Händlern und Produzenten traten die sog. "Faktoren" auf. Sie hatten anfangs häufig die Stellung von Kommissionären, die gegen Provision die Vorprodukte zu den Kleinmeistern brachten und von ihnen zu den vom Händler festgesetzten Löhnen verarbeiten ließen. [2)] Dieses System wurde von ihnen jedoch häufig mißbraucht. Sie verringerten die Löhne der Kleinmeister und erhöhten so ihre Einnahmen. Als die Verleger von dieser Praxis erfuhren, stellten sie die Zahlung der Provision ein. Die Faktoren wurden so zu selbständigen Zwischenhändlern, die für immer mehr Firmen Kommissionen übernahmen und die Löhne der Kleinmeister immer tiefer zu drücken suchten. Thun

---

1) Interessant ist der von Aubin entdeckte Zunftkauf. Aubin weist darauf hin, daß die Verleger häufig nur bei den Zünften die benötigten Leinwandmengen erwerben konnten. Sie hätten ihnen zwar auch schon Anregungen gegeben, sich selbst aber immer als Kaufleute gefühlt. Vgl. G. Aubin, A. Kunze, Leinenerzeugung und Leinenabsatz im östlichen Mitteldeutschland zur Zeit der Zunftkäufe, Stuttgart 1940, S. 276-277. In der Schweiz scheinen die Verleger eine wichtigere Rolle gespielt zu haben. Denn die Handwerker siedelten sich dort an, wo die Verleger auftraten. Vgl. M. Flück, Meisterausbildung in der Textilindustrie, in: Industrielle Organisation, 30.Jg., 1961, S. 34

2) vgl. A. Thun,Die linksrheinische Textilindustrie...,a.a.O.,S. 106

Thun schreibt dazu: [1]

"Je weniger eine Gegend Fabrikanten hatte, desto mehr hatte sie Factoren; es gab unter diesen einige so niedrig stehende Individuen, daß sie wöchentlich einige Mal mit dem Schiebkarren in den Ort kamen; je roher und wucherischer solche Factoren waren, desto grenzenloser war die Ausbeutung der Arbeiter. Bei flottem Geschäftsgange war der Weber gesucht und konnte seine Bedingungen stellen, in flauen Zeiten aber, wenn die Fabrikaten selbst keine Arbeit mehr hatten, hielten die Factoren noch einige Ketten aufbewahrt und gewannen 25-30 Procent an dem ohnehin schon stark reducirten Weblohn. Diese Erpressung wurde noch verstärkt durch das Trucksystem und das Halten von Branntweinschenken."

Neben diesen rein kaufmännischen Vermittlern zwischen Verleger und Kleinmeister gab es auch den vom Händler-Unternehmer angestellten Werkmeister, der die technische Kontrolle übernahm. Er kontrollierte die Gewebe auf dem Stuhl, entschied, ob der Weber überhaupt Arbeit bekam und ob es lohnende Arbeit war.

"Daher wird er bei guter Laune gehalten; der Tag der Besichtigung ist ein Tag der Tractamente, manches Huhn, Schinken, Eier wandern umsonst oder zu halben Preisen in seine Küche. Ja sogar Factorenunwesen, wobei in schlechten Zeiten namentlich von verschuldeten Webern größere Provisionen erpreßt werden, kommt noch vereinzelt vor und ich selbst bin einem schieläugigen fuchsroten Wucherer in einem Dorfe des Kreises Erkelenz auf die Schliche gekommen. Zum Theil liegt die Schuld an den Fabrikanten, welche kein Auge für die Mißbräuche ihrer Beamten haben, zum Theil an den Webern selbst, welche sich dergleichen gefallen lassen." [2]

Die Verleger wandten sich nur selten gegen diese Mißstände. Sie überließen die technische und kaufmännische Leitung der Arbeiter den Werkmeistern und Faktoren, um selbst mit den Arbeitern nicht in direkten Kontakt treten zu müssen. [3]

Noch ungünstiger war die Organisation des schlesischen Leinengewerbes für die ländlichen Weber. Sie beruhte auf der Gutsherrlichkeit, die den Rittergutbesitzer zum alleinigen Inhaber von Gewerbeberechtigungen machte. Ihm mußten sie abgekauft werden. Teils war das Vermögen der Kleinmeister zu gering, teils verhinderte die Gutsuntertänigkeit den freien Erwerb der Gewerbeberechtigung, so daß von nahezu allen Webern der Weberzins an den Grundherrn entrichtet wurde. Neben dem Verleger und dessen Beamten erhielt also auch der Grundherr einen Teil des Handwerkerlohnes. [4]

---

1) vgl. A. Thun, Die linksrheinische Textilindustrie...,a.a.O., S. 106
2) ebenda, S. 107
3) vgl. ebenda, S. 106
4) vgl. L. Brentano, Über den grundherrlichen Charakter des haus-

./.

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß die Produktion trotz all' dieser Eingriffe in der Handwerkertechnik stecken blieb. Die harten wirtschaftlichen Abmachungen zwangen dagegen den Kleinmeister zu höherer Ausnutzung seiner Arbeitskraft. Arbeit war für ihn nun weniger eine "soziale Veranstaltung" als die Grundlage zur Sicherung der wirtschaftlichen Existenz. Verleger, Faktoren, Werkmeister und Grundherren zwangen die handwerklichen Kleinmeister zur "Ausbeutung" ihrer Gehilfen und Lehrlinge. Das Lehrlingssystem büßte dabei seine ursprüngliche Bedeutung ein. Fremde, auch eigene Kinder galten als billige Arbeitskräfte. [1)]

II. Aufgabenteilung und soziale Beziehungen in der Manufaktur

a. Die Organisation

Für die Gründung von Manufakturen waren zunächst weder technisch-organisatorische, noch wirtschaftliche Zielsetzungen ausschlaggebend. Die Manufaktur sollte einem erzieherischen Zweck dienen: der Bekämpfung des Müßiggangs. [2)] Zucht-, Waisen- und Armenhäuser wurden deshalb in Manufakturen umgewandelt.

Vor allem im Textilgewerbe dienten sie dann auch einem wirtschaftlichen Zweck, als der Luxusbedarf eines wachsenden Militär- und Beamtenadels und der Massenbedarf großer stehender Heere zu einer Disproportion zwischen Spinnerei und Weberei geführt hatten.

In der Regel war es der merkantilistische Staat, der in unterentwickelten Wirtschaftsgebieten Manufakturen zur "Hebung des Gewerbefleißes" gründete. Erst Ende des 18. Jahrhunderts traten auch Händler-Unternehmer in größerer Anzahl als Gründer auf. Dabei handelte es sich vor allem um Zusammenlegungen der Handwerksbetriebe. Eine bessere Kontrolle über die Arbeiter sollte dadurch gewährleistet werden.

Ein Reichsgesetz von 1731 hatte die Beschränkung der Gesellenzahl aufgehoben. Reiche Kaufleute schickten ihre Söhne zu Zunftmeistern in die Lehre und erkauften ihnen nach Abschluß der Gesellenprüfung das Zunftrecht. Sie erwarben Wollküchen, Lager-

---

industriellen Leinengewerbes, in: Zeitschrift für Social- und Wirtschaftsgeschichte, 1. Bd., 1893, 323-326

1) vgl. R. Bendix, Herrschaft und Industriearbeit, Frankfurt 1960, S. 83; W.F. Daenzer, Zum Berufsbild des Werkmeisters, in: Industrielle Organisation, 30. Jg., 1961, S. 5

2) vgl. H. Hausherr, Wirtschaftsgeschichte der Neuzeit, 2. Aufl., Weimar 1955, S. 168

und Walkhäuser, die früher der Zunft oder der Stadt gehört hatten, und entzogen sie dadurch der öffentlichen Benutzung. Schließlich mögen die häufigen Diebstähle in der Hausindustrie und der Umstand, daß der Unternehmer den in den eigenen Räumen beschäftigten Arbeitern nur 2/3 des Meisterlohnes zu zahlen brauchte, die Entstehung von Manufakturen gefördert haben. [1]

Als Organisationsform führte die Manufaktur zu keiner wesentlichen Weiterentwicklung der Arbeitsteilung. Eigentlich wurden nur die im Handwerk noch verselbständigten Teilverrichtungen um die eine oder die andere vermehrt. Z.B. kamen im Textilgewerbe zu den bereits vorhandenen Wollkratzern, Wollschlägern, Wollkämmern und Wollwäschern nun noch Arbeiter hinzu, die den Webern das Spulen oder Scheren abnahmen. [2] Dem arbeitenden Menschen war wohl kaum zum Bewußtsein gekommen, daß nicht mehr mehrere Handwerksmeister an verschiedenen Produkten arbeiteten, sondern ein Arbeitsvollzug in seine verschiedenen Teilabschnitte zerlegt wurde. Tatsächlich konnten sich die Teilarbeiter noch weiterhin als Handwerksmeister fühlen, denn an ihrer Arbeit hatte sich nichts geändert. Ihre Qualifikation beruhte weiterhin auf langjährigen Lehr- und Erfahrungszeiten, [3] und auch das Recht, Lehrlinge und Gesellen einzustellen und auszubilden, hatten sie häufig noch behalten. [4]

Vor allem durch zwei Neuerungen unterscheidet sich die Manufaktur von den bisherigen Organisationsformen:

1. durch die Konzentration menschlicher Arbeitskräfte und die deshalb notwendige Überordnung einer einheitlichen betrieblichen Führung und
2. durch die Abspaltung der ungelernten Arbeit. [5]

Es vollziehen sich eine Absonderung der Nebenarbeiten vom Aufgabenbereich des Hauptarbeiters und ihre Übertragung an einen neuen Arbeitertyp, den Hilfsarbeiter. Dabei handelt es sich noch vorwiegend um Transportarbeiten, auch um das Messen und Wiegen, das wegen der höheren Rationalität des Arbeitens an Bedeutung

---

1) vgl. A. Thun, Die linksrheinische Textilindustrie..., a.a.O., S. 19-24
2) vgl. W. Sombart, a.a.O., Bd. 2, S. 832
3) vgl. R. Watteroth, Die Erfurter Schuharbeiterschaft, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 153, München und Leipzig 1915, S. 63
4) vgl. W. Sombart, a.a.O., Bd. 2, S. 835
5) vgl. ebenda, S. 832

gewinnt. [1]

Obwohl die Konzentration menschlicher Arbeitskräfte eine weitgehende personelle Trennung zwischen Aufsicht und ausführender Arbeit für alle Manufakturen in gleicher Weise notwendig machte, bestanden doch erhebliche Unterschiede in der Qualifikation und im Status der Aufseher. Im wesentlichen hingen diese Unterschiede wohl davon ab, ob es in dem jeweiligen Gewerbebezirk genügend handwerkliche Facharbeiter gab, ob der Arbeitsvollzug einfach oder kompliziert war und ob sich die Arbeiter der Betriebsdisziplin mehr oder weniger freiwillig beugten. Das Eigentum an den Produktionsanlagen berechtigte den Unternehmer, seinen Aufseher selbst zu ernennen. Unterschiede im Status des Aufsehers ergaben sich deshalb auch, weil der Unternehmer entweder die herkömmliche Form der handwerklichen Kontrolle durch den geschicktesten und erfahrensten Arbeiter oder aber Angehörige seiner eigenen sozialen Schicht als Aufseher bevorzugen konnte.

In den staatlich verwalteten Manufakturen, in den Bergwerken und Hüttenbetrieben im deutschen Raum, hatte sich schon früh die Zweiteilung: kaufmännischer und technischer Beamter, durchgesetzt. Der technische Beamte - Werkmeister oder Steiger - kam stets aus der Schicht der handwerklichen Arbeiter. [2]

Im Folgenden sollen drei verschiedene Aufsehertypen unterschieden und anhand von Beispielen beschrieben werden:

1. Aufseher mit geringer handwerklich-technischer Qualifikation,
2. Aufseher mit hoher handwerklich-technischer Qualifikation, die in ihrer sozialen Stellung mehr der Arbeiterschaft angehören,
3. Aufseher mit hoher handwerklich-technischer Qualifikation, die der Betriebsleitung angehören.

b. Die betrieblichen Aufseher

1. Handwerklich-technisch unqualifizierte Aufseher

Aufseher mit geringer handwerklich-technischer Qualifikation konnten nur eingesetzt werden, wenn der Arbeitsvollzug einfach war oder wenn es genügend Facharbeiter gab, die sich freiwillig der

---

1) vgl. H. Ehrenberg, Die Eisenhüttentechnik und der deutsche Hüttenarbeiter bis 1850, Stuttgart 1906, S. 243-245
2) vgl. H. Ehrenberg, a.a.O., S. 47

Betriebsdisziplin unterordneten. Allerdings konnten die Unternehmer manchmal auch Privilegien durchsetzen, die ihnen eine besondere Gewalt über die Arbeiter verliehen. So wurden z.B. elsässische Unternehmer berechtigt, für die "innere Polizei der Manufakturen und Subordination der Arbeiter zwei Schweizer in der Livrée des Königs"[1] zu halten. Außerdem wurden die Arbeiter zur Einhaltung langer Kündigungsfristen verpflichtet, während die Unternehmer sie entlassen konnten, wann sie wollten.[2] Diese Schweizer entsprachen dem "reinen" Typ des Aufsehers, der sonst keine anderen betrieblichen Funktionen ausübt.

Nicht mehr "Nur-Aufseher" war der handwerklich-technisch unqualifizierte Buchhalter. Croner weist nach, daß in den schwedischen Hüttenbetrieben die Betriebsführung nur aus kaufmännisch vorgebildeten Personen bestand: aus dem Hüttenverwalter, dem eigentlichen Vertreter des Unternehmers und dem Buchhalter, der unmittelbarer Vorgesetzter im Werkstattbereich war.[3] Der Buchhalter hatte die Eintragungen in die Bücher vorzunehmen, die Befehle des Hüttenverwalters weiterzuleiten und auf den Fleiß der Arbeiter zu achten. Jedoch bestimmte er nicht über die Verteilung der Arbeit. Diese Aufgabe übernahm ein Vorarbeiter, der selbst mitarbeitete und seiner sozialen Stellung nach der Arbeiterschaft angehörte.

Die Buchhaltertätigkeit umfaßte die Führung der Abrechnungskonten für die einzelnen Schmiede. Der Hüttenbuchhalter war also eine Art Lohnbuchhalter. Das Schwergewicht seiner Tätigkeit lag jedoch in der betrieblichen Aufsicht und im disziplinarischen Bereich. Ermahnungen des Hüttenverwalters Muhr an seine Buchhalter: "Hauptsache ist, Ordnung und Disziplin zu bewahren... geh niemals den gleichen Weg zurück, wenn Du dabei bist, Deine Leute bei der Arbeit zu inspizieren, treibe die Arbeiter schon möglichst vor dem Einbruch der Morgendämmerung zur Arbeit hinaus",[4] verdeutlichen diese Stellung.

Die Träger der technischen Kenntnisse waren die Schmiede und die anderen Handwerker.Es wurde wohl kaum der Versuch gemacht,das

---

1) H. Herkner, Die oberelsässische Baumwollindustrie und ihre Arbeiter, Straßburg 1887, S. 62-63
2) vgl. ebenda
3) vgl. zu Folgendem: F. Croner, Die Angestellten in der modernen Gesellschaft, Eine sozialhistorische und soziologische Studie, Frankfurt 1954, S. 60-64
4) Muhrs Hüttenkateches, Katrineholm 1925, zitiert nach: F. Croner, a.a.O., S. 61

technische Verfahren von "oben" her zu beeinflussen. Auch galten die technischen Kenntnisse noch wenig. Die Handwerker waren nach Muhr "Personen der schlechteren Volksklassen". [1] Der Aufstieg zum Buchhalter blieb ihnen deshalb versagt. Damit der Buchhalter sich dieser Minderwertigkeit des Handarbeiters auch bewußt werde, forderte Muhr seine Buchhalter auf: "Gib Dieben, Eisenhehlern und A r b e i t e r n keine Ruhe! Gib einem Bauern, was ihm gebührt, aber niemals Güte!" [2]

Die soziale Stellung des Buchhalters war eine Folge seiner höheren Bildung. Rechen- und Schreibkenntnisse galten noch als etwas Hervorragendes. Trotz seiner einfachen Arbeit gehörte er zur führenden Gruppe der Gesellschaft. Unternehmer und Verwalter behandelten ihn zwar herablassend, aber dieses Verhältnis entsprach der sozialen Rangordnung der Betriebsführung. Der Buchhalter sollte sich durch Ergebenheit und persönliche Treue das Recht zum Aufstieg erst noch verdienen. Dieser Aufstieg stand ihm jedoch immer offen.

2. Handwerklich-technisch qualifizierte Aufseher

Die Gruppe der handwerklich-technisch qualifizierten Aufseher, die ihrer sozialen Stellung nach mehr der Arbeiterschaft angehören, rekrutierte sich aus den Handwerkern. Ihre Stellung war durch die strenge Bindung an ein Reglement, die patriarchalische Abhängigkeit vom Unternehmer und die geringe organisatorische und disziplinarische Kompetenz gekennzeichnet. Im Handwerk war der Aufstieg zur Selbständigkeit in der Regel nur eine Frage der Zeit. Der Unternehmer war dagegen auf "lebenslängliche" Unterordnung der qualifizierten Arbeiter angewiesen, und er mußte diese Abhängigkeit umso mehr verlangen, je häufiger und je verlokkender für die Handwerker die Stellenangebote anderer Unternehmer und Staaten waren, die sich mit dem Angeworbenen auch die streng gehüteten Fabrikgeheimnisse erwarben.

Betriebstreue verlangte der Unternehmer in seinem Reglement, das häufig durch staatliche Privilegien gestützt wurde und dem wohl auch eine Fürsorgeverpflichtung des Unternehmers entsprochen

---

1) Muhrs Hüttenkateches, Katrineholm 1925, zitiert nach: F. Croner, a.a.O., S. 61
2) ebenda

haben mag. Auch Absprachen mit befreundeten Unternehmern des gleichen Gewerbezweiges, entlassene Arbeiter nicht wieder einzustellen, gehören hierher.

Ein Beispiel ist das Reglement der Crefelder Fabrikverleger des Sammetband- und Posamentengewerbes. Ihm waren Klagen der Unternehmer vorausgegangen, daß sich "Verräter an der Fabrik" mit ihren Kenntnissen vom Ausland anwerben ließen oder auch Geräte für ausländische Nachahmer herstellten. [1] Es wurde ein genaues Namensverzeichnis derer angelegt, die die Manufaktur verlassen hatten. Keiner von ihnen sollte später in diesem Gewerbezweig und -bezirk wieder Anstellung finden. Außerdem sollten die Meister darauf achten, daß in ihren Werkstätten keine Komplotte zur Abwerbung ins Ausland entstünden. [2]

Aber auch die Meister waren den Unternehmern nicht zuverlässig genug. Sie erließen deshalb folgende Vorschriften: [3]

1. Die Besetzung der Stühle darf nicht ohne Erlaubnis der Unternehmer vorgenommen werden;
2. Arbeiter, die keine ordnungsgemäße Kündigung nachweisen können, dürfen nicht eingestellt werden;
3. Meister soll nur werden, wer 6 Jahre ununterbrochen in derselben Fabrik gearbeitet und sich "ehrbar, treu und rechtschaffen" [4] betragen hat.
4. Den Meistern wird ausdrücklich "untersagt, keinen Knecht mehr Vorschuß an Geld oder Geldeswerth, auch kein Geschenk" zu geben, "um ihn dadurch auf irgendeine Weise auf sich zu locken". [5] Bei Verstößen gegen diese Vorschrift erfolgt sofortige Entlassung.

Diese Vorschriften galten für alle Manufakturen des Sammetband- und Posamentengewerbes im Gewerbebezirk Crefeld. Die Arbeiter und Meister mußten sich das Reglement gefallen lassen, weil kein Mangel an handwerklichem Nachwuchs bestand. Denn das Gewerbe konnte auf eine lange handwerkliche Tradition in diesem Bezirk zurückblicken.

---

1) vgl. zu Folgendem: G. Schmoller und O. Hintze, Die preußische Seidenindustrie im 18. Jahrhundert, Acta Borussica, Bd. 2, Berlin 1892, S. 660-663
2) vgl. ebenda, S. 660;
3) vgl. ebenda, S. 661-663;
4) ebenda, S. 662;
5) ebenda, S. 663

Eine ähnlich subalterne Stellung hatte der technisch-hochqualifizierte, aus der Hauerklasse aufgestiegene Steiger. Er war Aufseher und Anweisungsbeamter in technischen Fragen, hatte auf pünktliche Ein- und Ausfahrt der Belegschaft zu achten und den Gewerken und Behörden über den jeweiligen Stand der Vorrichtungs- und Gewinnungsanlagen Bericht zu erstatten. [1)]

Der eigentliche Betriebsführer war der Schichtmeister, ein kaufmännischer Verwaltungsbeamter, der über keine technischen Kenntnisse zu verfügen brauchte. Er erstellte die Betriebsabrechnung, entschied über Zubuße oder Ausbeute, beschaffte die Betriebsmaterialien, verkaufte die geförderten Erze und fertigte die Lohnabrechnung an.

Steiger und Schichtmeister wurden strengen Reglements unterworfen, die anfangs vom Regalherrn für jedes einzelne Bergwerk, später von den Bergämtern auf Landesebene erlassen wurden. Die Beamten sollten "treu, fleißig und gehorsam" [2)] sein, zum Vorteil der Gewerken und des Regalherrn wirtschaften, keine falschen Berichte erstatten und den Lohn in "guter Münze" zahlen. Der Besitz von Anteilsrechten war ihnen untersagt. Das hatte die bedeutsame Nebenwirkung, daß Steiger und Schichtmeister sich den Arbeitern gegenüber unparteiisch verhielten.

Einer scharfen Kontrolle wurde der Steiger durch die Geschworenen unterworfen, die eine Mittelstellung zwischen Betriebs- und Inspektionsbeamten einnahmen. Sie besichtigten die Zechen in bestimmten Zeitabständen, setzten die Gedinge fest und kontrollierten die Sicherheitsbestimmungen.

Die Besoldung der Steiger war sehr niedrig, so daß diese oft - wie auch die Arbeiter - auf landwirtschaftlichen Nebenerwerb angewiesen waren. Z.B. wurden den Steigern durch die Kurkölnische Bergordnung von 1669 Nebenarbeiten (Weilarbeit) erlaubt, "weil ihr Wochenlohn so niedrig sei, daß sie sich mit Weib und Kind nicht davon erhalten könnten". [3)]
Ab Ende des 18. Jahrhunderts wurden nahezu alle Bergwerke im deutschen Raum der Leitung der Bergämter unterstellt. Bergarbei-

---

1) vgl. zu Folgendem: O. Hue, Die Bergarbeiter, Historische Darstellung der Bergarbeiter-Verhältnisse von der ältesten bis in die neueste Zeit, Bd. 1, Stuttgart 1910, S. 234-239
2) ebenda, S. 236
3) ebenda, S. 237

ter und Bergbeamte verloren ihre Freizügigkeit, erhielten dafür aber das Recht auf ständige Beschäftigung; die Arbeitsverhältnisse wurden verbindlich geregelt und die Fürsorgeeinrichtungen (Knappschaftskassen) ausgebaut. [1] So war eine ursprünglich dezentralisierte Organisationsform, in der die Gewerken - selbst noch Bergarbeiter - die Steiger wählten und ihrer eigenen Gerichtsbarkeit unterstellten, einem zentralisierten Bevormundungssystem gewichen.

Die Gruppe der handwerklich-technisch qualifizierten Aufseher, die der Betriebsleitung angehörten, rekrutierte sich ebenfalls aus den Handwerkern, Sie waren ausschließlich Leiter des technischen Arbeitsvollzuges.

Im Gegensatz zum schwedischen Hüttenbuchhalter war in den deutschen Hüttenwerken der Aufseher wohl stets aus der Arbeiterschaft aufgestiegen. In den Frischbetrieben hielten sich bis zur Einführung der Walztechnik handwerkliche Arbeitsmethoden, und die Handwerker blieben ihre eigenen Aufseher. [2] Dagegen leitete der Hochofenmeister den Fertigungsprozeß völlig selbständig. Er mußte nur bei grundsätzlichen Neuerungen die Einwilligung des Unternehmers oder - in den fiskalischen Betrieben - des Verwalters (Faktors) einholen. Allein der Meister verfügte über die notwendige Arbeitserfahrung. Der Verwalter war dagegen technisch unqualifiziert. [3]

Bereits zu Anfang des 19. Jahrhunderts wurde über "Meisterwirtschaft" geklagt. So schrieb Vollhann im Jahre 1825, der Meister sei den Arbeitern durch seine Herkunft zu verwandt, er sei zu stolz auf seine speziellen Betriebskenntnisse und widersetze sich jeder technischen Neuerung, "weil er sie als Grab seiner Bequemlichkeit, der Tochter der Gewohnheit und des Schlendrians"[4] ansehe. An seine Stelle sollten gründlich unterrichtete Eisenhüttenleute treten. [5]

---

1) vgl. auch zu Folgendem: G. Schmoller, Zur Social- und Gewerbepolitik der Gegenwart, Reden und Aufsätze, Leipzig 1890, S. 85-86
2) vgl. H. Ehrenberg, a.a.O., S. 40, 53-54
3) vgl. ebenda, S. 47
4) Vollhann, Beiträge zur neueren Geschichte des Eisenhüttenwesens, 1825, S. 126 ff, zitiert nach: ebenda, S. 48
5) vgl. ebenda

Die Ursache dieser Äußerungen liegt wohl darin, daß sich Ende des 18. Jahrhunderts in der Hochofenindustrie und in der Eisengießerei technische Neuerungen durchsetzten, die die traditionale Ausbildung und Qualifikation des Meisters bereits als überholt erscheinen ließen. In der zeitgenössischen Literatur beschäftigte man sich eingehend mit dem Eisenhüttenwesen, zunächst in Schweden, später auch in Deutschland, und die ersten Berg- und Hüttenakademien in Freiberg, München und Prag wurden gegründet. [1] So wurden auch Anfang des 19. Jahrhunderts in der Niederlausitz und in Schlesien bereits die früheren Meisteraufgaben von Ingenieuren übernommen. Der Meister war also bereits vor der eigentlichen industriellen Entwicklung in Deutschland nicht mehr der Betriebsführer.

Im Textilgewerbe trat der qualifizierte Werkmeister vor allem dort als Betriebsleiter auf, wo sich das Gewerbe bisher noch kaum entwickelt hatte. Häufig mußten den qualifizierten Handwerkern hohe Privilegien eingeräumt werden, damit sie zum Abwandern aus anderen Ländern bereit waren.

Eine hervorragende Stellung hatten z.B. die Werkmeister des Königlichen Lagerhauses in Berlin. [2] Sie waren hochqualifiziert und hatten ihre Berufskenntnisse häufig von außerhalb mitgebracht. Vor allem die Färbereigeheimnisse waren so angesehen, daß man es für notwendig hielt, die Färber auf ihre Geheimhaltung zu vereidigen.

Die Werkmeister organisierten und beaufsichtigten den Fertigungsablauf, leiteten die Handwerker persönlich an und kontrollierten das Arbeitsergebnis. Sie hatten die volle handwerklich-technische Kompetenz sowie die Aufsichts- und Disziplinargewalt über alle Arbeiter ihres Erzeugungsabschnittes.

Diese Beispiele zu den verschiedenen Aufsehertypen sollten zeigen, daß bereits in der Manufaktur erhebliche Unterschiede in Qualifikation und Status der betrieblichen Aufseher vorkommen. Der Beibehaltung der traditionalen Arbeitsmethoden entsprach

---

1) Die technischen Neuerungen im Hochofenbetrieb waren der Windmesser und die Beschickung des Hochofens nach stöchometrischen Grundsätzen. Vgl. H. Ehrenberg, a.a.O., S. 48

2) vgl. zu Folgendem: C. Hinrichs, Das Königliche Lagerhaus in Berlin, in: Forschungen zur Brandenburgischen und Preußischen Geschichte, Bd. 44, Berlin 1931, S. 67-69; auch: F. Schildberger, a.a.O., S. 21-22

zwar, daß die Handwerker ganz allgemein weiterhin die Träger des technischen Wissens blieben, ihre organisatorische und soziale Stellung hing jedoch einerseits von den Vorstellungen des Unternehmers über den sozialen Rang des Handarbeiters, andererseits von der Kompliziertheit des handwerklich-technischen Verfahrens und der Knappheit an qualifizierten Handwerkern ab.

2. Kapitel: Die Periode der Meisterwirtschaft

A. Die Entstehung und Qualifikation des Industriemeisters

I. Die Delegationstheorie

Die allgemein herrschende Auffassung ist wohl die, daß der Industriemeister seine Entstehung und Stellung einer Delegation ursprünglicher Unternehmeraufgaben zu verdanken habe. Am Anfang war der Alleinunternehmer, der Pionier. Als die allumfassende Unternehmertätigkeit seine physische Leistungsfähigkeit überschritt, delegierte er die Betriebsführung in vollem Umfang an den Werkmeister oder Werkführer. Der Industriemeister sei also erst mit dem Wachstum des Industriebetriebes entstanden. [1] Croner geht noch weiter: dieser erste Industriemeister sei der persönliche Vertraute des Unternehmers und habe hervorragende Berufskenntnisse. Er nehme keine Zwischenstellung ein, sondern repräsentiere den Unternehmer. Er ersetze ihn sogar und sei ihm eher gleichgestellt als untergeordnet. [2]

Diese Verallgemeinerung des Delegationsprinzips auf der Grundlage eines Vertrauensverhältnisses zum Unternehmer entspricht nicht den Tatsachen. Die Delegation mag dort eingetreten sein, wo ein kaufmännisch und technisch in gleicher Weise begabter Unternehmer seinen Betrieb aus kleinen Anfängen hochgewirtschaftet hatte. Aber dieser allseitig begabte und tätige Pionier kann nicht als einziger Unternehmertyp gelten. Neben ihm tritt weiterhin der reine Händler-Unternehmer, aber auch der Techniker-Unternehmer auf. Auch sollte man nicht übersehen, daß manche Großbetriebe mit einer Jahrhunderte alten Verfassung und Organisation aus der fiskalischen Bevormundung in die private Verfügungsgewalt überführt wurden, andere dagegen weiterhin der staatlichen Verwaltung unterstanden (Saarbergbau). Es scheint deshalb angebracht zu sein, die Gültigkeit des Delegationsprinzips in Anbetracht der unterschiedlichen Ausgangssituationen des industriellen Unternehmertums zu überprüfen.

Die Bedeutung des Pioniers für die industrielle Entwicklung soll hier keineswegs unterschätzt werden. Während in England alle Bevölkerungsschichten von einer Begeisterung für den tech-

---

1) vgl. F. Schildberger, a.a.O., S. 23
2) vgl. F. Croner, Der Werkmeister, gestern - heute - morgen, DAG-Schriftenreihe, Hamburg 1956, S. 5; derselbe, Soziologie der Angestellten, Köln und Berlin 1962, S. 182

nischen Fortschritt ergriffen wurden, [1] scheint in Deutschland die Gebildetenschicht kein Gefallen an der Technik gefunden zu haben. So meint ein zeitgenössischer Schriftsteller: "Dem heranwachsenden Geschlecht steht eine langweilige Zukunft bevor, alles haben wir vorweg gegessen, für unsere armen Jungen bleibt nichts übrig als Dampfschiffe, Eisenbahnen und Maschinen." [2] In einer Zeit, in der das Nachdenken über technische Probleme, sofern es nicht nur wissenschaftliche Liebhaberei befriedigen sollte, als Aufgabe des Handwerkers galt, mußte die technische Entwicklung gerade von diesem Stand die stärksten Impulse erhalten. So waren die ersten Berliner Maschinenfabrikanten aus dem Handwerkerstand hervorgegangen: Egells war Schlosser, Freund Mechaniker, Borsig Zimmermann und Wöhlert Tischler. [3] Alfred Krupp hatte mit 14 Jahren die verschuldete Fabrik seines Vaters übernommen und konnte nur bei gutem Geschäftsgang einige Arbeiter einstellen. Er war anfangs tatsächlich Arbeiter, Meister, Korrespondent und Verkäufer zugleich. [4] Dinnendahl, der sich vom Schweinehirten zum Industriellen emporgearbeitet hatte, berichtet über den Mangel an fähigen Arbeitskräften, Es sei nicht einmal ein Schmied zu finden gewesen, der eine ordentliche Schraube hätte anfertigen können. "Schreiner- und Zimmermannsarbeiten verstand ich selbst, aber nun mußte ich auch Schmiedearbeiten machen, ohne sie jemals gelernt zu haben. Indessen schmiedete ich die ganze Maschine mit eigener Hand, selbst den Kessel, so daß ich ein bis eineinhalb Jahre fast nichts anderes verfertigte, und ersetzte also den Mangel an Arbeitern derart selbst." [5] Diese Unternehmer haben ihre Arbeiter selbst angelernt und ernannten wohl aus ihnen auch die Meister, als sich später ihr Unternehmen vergrößerte.

Der Techniker- Unternehmer läßt sich nur schwer vom Pionier-Unternehmer unterscheiden. Ein extremes Beispiel für Deutschland ist Harkort. Er gründete die "Mechanische Werkstätte" nach englischem Muster, um in seinem preußischen Vaterland die industri-

---

1) vgl. R. Bendix, a.a.O., S. 50 ff.
2) W. Berdrow, Alfred Krupp, Bd. 1, Berlin 1926, S. 53
3) vgl. H. Witt, Die Triebkräfte des industriellen Unternehmertums vor 100 Jahren und heute, Diss., Hamburg 1929, S. 14
4) vgl. N. Mühlen, Die Krupps, Frankfurt 1960, S. 19-23
5) C. Matschoss, Ein Jahrhundert Deutscher Maschinenbau, Von der Mechanischen Werkstätte bis zur Deutschen Maschinenfabrik, 1819-1919, Berlin 1919, S. 3

elle Entwicklung voranzutreiben. Man könnte ihn als den Typ des Bastlers charakterisieren, der stets nach neuen Erfindungen und Konstruktionen suchte, von der praktischen Betriebsführung aber nur wenig verstand. Deshalb hatte er sie auch gleich bei Gründung seines Unternehmens an einen englischen Werkmeister abgetreten.[1)]

Im Gegensatz zu Harkort waren die meisten Techniker-Unternehmer Praktiker. Wenn sie delegierten, so geschah es sicherlich zunächst im kaufmännischen Bereich. Sie fühlten sich im Betrieb zu Hause, kannten jeden Arbeiter und stuften ihn auch ein,[2)] bis ihnen die Betriebsgröße die notwendige Übersicht zu rauben drohte. Aber auch dann trat nicht immer die Delegierung ein, sondern bereits die Schaffung eines bürokratischen Kontrollapparates und Normensystems, die dem Unternehmer die Kontrolle und Beeinflussung aller Betriebsgeschehnisse ermöglichen sollte. Man sollte gerade bei diesen ersten Unternehmern den "Herr-im-Hause-Standpunkt" nicht unterschätzen. Die Worte Alfred Krupps von 1874 mögen dafür beispielhaft sein:[3)]

"Was ich erstreben will, ist daß nichts abhängig sein soll von dem Leben oder Dasein einer bestimmten Person, daß mit derselben kein Wissen und keine Funktion entweiche, daß nichts geschehe, nichts geschehen sei, das nicht im Zentrum der Prokura bekannt sei oder mit Vorwissen oder Genehmigung derselben geschehe, daß man die Vergangenheit der Fabrik sowie die wahrscheinliche Zukunft derselben im Bureau der Hauptverwaltung studieren und übersehen kann, ohne einen Sterblichen zu fragen."

Neben den Pionieren und Techniker-Unternehmern traten weiterhin die "Nur-Kaufleute" auf. Sie blieben es auch, als sich bereits neben dem Kontor aus der Manufaktur eine mit Maschinen ausgestattete Fabrik entwickelt hatte.[4)] Diesen Unternehmertyp findet Thun in der linksrheinischen Textilindustrie.[5)] Seine Ausbildung sei völlig mangelhaft und beruhe auf der Tradition einer veralteten Betriebsform, in der der Unternehmer nur vom Handel etwas verstehen mußte.

Der Händler-Unternehmer hielt also an der traditionalen Aufgabenteilung fest, in der die technische Leitung ausschließlich als Aufgabe der aus der Schicht der Handarbeiter aufgestiegenen

---

1) vgl. C. Matschoss, a.a.O., S. 23-25
2) vgl. H. Herkner, Die Arbeiterfrage, Bd. 2, 7. Aufl. Berlin und Leipzig 1921, S. 36
3) Thünen-Archiv, Archiv für exakte Wirtschaftsforschung, Jena 1921, S. 36
4) vgl. A. Thun, Die linksrheinische Textilindustrie,a.a.O.,S.39
5) vgl. zu Folgendem: ebenda, S. 39-41

Werkmeister galt. Eine allumfassende Unternehmertätigkeit hatte er nie ausgeübt. Deshalb trat auch keine Delegierung, sondern die Übertragung einer vorindustriellen Organisationsform auf den Fabrikbetrieb ein. Als sich dann später die Unternehmer selbst mit der Technik befaßten, trat sogar das Gegenteil der Delegierung ein: der Kompetenzenentzug.

Für die Stellung der Meister bzw. Steiger in den Betrieben, die aus der staatlichen Verwaltung in die private Herrschaftsgewalt überführt wurden, war oft das herkömmliche Organisationsschema zumindest gleich wichtig wie die Einstellung des Unternehmers. Die staatliche Verwaltung hatte eine Bürokratie geschaffen, der sich der Unternehmer bedienen konnte, um seine Ziele durchzusetzen und die Befolgung seiner Anweisungen zu kontrollieren. Die Befugnisse der einzelnen Stufen der Hierarchie waren bereits festgelegt, bevor der Unternehmer die Leitung des Betriebes übernommen hatte.

Diese Ausführungen sollten zeigen, daß der Industriemeister seine Entstehung nicht nur der Delegation, sondern auch der traditionalen Aufgabenteilung zwischen Produktion und Handel oder der bürokratischen Einordnung in die Beamtenhierarchie verdankt, daß er also auch Vorläufer in den vorindustriellen Betriebsformen hat.

II. Der Vertrauensmann des Unternehmers

Vertrauen hatten die ersten Unternehmer oft nur zu ihren Familienmitgliedern. [1] Deshalb mag das Bild der Delegation, in dem der Werkmeister das volle Vertrauen des Unternehmers genießt, ihm eher gleichgestellt ist und an seiner Stelle wirkt, wohl vor allem auf den verwandten Werkmeister zugeschnitten sein. Croner bringt zu der verwandtschaftlichen Verflechtung der Betriebsführungen zu Anfang der Industrialisierung einige interessante Beispiele. [2] Allerdings überträgt er die Ergebnisse seiner Analyse dann auch auf die nicht-verwandten Werkmeister, obwohl er sogar ausdrücklich darauf aufmerksam macht, daß manchmal das Wachstum des Betriebes durch die Zahl der Verwandten begrenzt war oder

---

1) vgl. dazu: H. Witt, a.a.O., S. 103-106
2) vgl. F. Croner, Die Angestellten in der modernen Gesellschaft, a.a.O., S. 42-55

daß zumindest die Zahl der betrieblichen Führungskräfte im Vergleich zum Wachstum der Belegschaft so zurückblieb, daß die Vorherrschaft der Familienangehörigen in der Unternehmungsführung noch als gesichert gelten konnte. Sein Beispiel dafür ist die Firma Bolinder in Stockholm: [1] Die betriebliche Leitung lag zunächst ausschließlich in den Händen der beiden Techniker Jean und Carl Bolinder. Als die Fabrik richtig in Gang kam, übernahm Anton Bolinder das Kontor und einen Teil des Verkaufs, Per Bolinder wurde Kassierer und Korrespondent. Die beiden Gründer arbeiteten seitdem als Werkmeister im Betrieb. In den darauffolgenden 30 Jahren vermehrte sich die Zahl der Arbeiter dreimal so schnell wie die Zahl der betrieblichen Führungskräfte. Der Grund dafür habe zum Teil darin gelegen, daß die Aufgaben wegen der einfachen Technik jener Zeit keine hohen Ansprüche an das technische Wissen der Werkmeister stellten, zum anderen und vor allem aber darin, daß Bolinders sich nur schwer und erst spät zur Anstellung von Ingenieuren entschließen konnten, weil sie um ihre Vormachtstellung bangten.

Die Söhne, Brüder und sonstigen Verwandten haben wohl solche Arbeiten selbständig ausgeführt, die der Unternehmer nicht mehr schaffte, weil der Betrieb entweder zu groß geworden war oder weil der Unternehmer sich neuen Aufgaben zu widmen hatte. Häufig hatte man auch innerhalb der Familie - wie auch bei Bolinder - schon rechtzeitig für eine spezialisierte Ausbildung gesorgt, so daß später ein Kaufmann und ein Techniker den Unternehmer unterstützen konnten. Nur ein Beispiel unter vielen ist die Firma Raimann in Freiburg: 1863 gründete Berthold Raimann (Mühlenbauer) das Unternehmen, 1895 trat sein Sohn Max als technischer Leiter und sein Bruder Ernst als Kaufmann ein, 1900 nimmt er seinen Bruder Hugo als Teilhaber auf und 1922 übernehmen die Söhne von Max Raimann, Hugo (Ingenieur), Max (Kaufmann), die Leitung des Betriebes. [2] Französische Unternehmer schickten ihre Söhne als einfache Arbeiter einige Jahre ins Ausland, um sie danach im eigenen Betrieb zunächst als Werkmeister, später als Werkleiter zu beschäftigen. Dieses praktische Vorgehen, meint Thun, sei eine Naturanlage des französischen Volkes und ersetze in vielen Fällen

---

1) vgl. zu Folgendem: F. Croner, Die Angestellten in der modernen Gesellschaft, S. 42, 55, 102-103
2) vgl. Berthold Raimann KG (Hrsg.), 75 Jahre B. Raimann, Freiburg 1928

den Mangel an theoretischer Ausbildung. [1]

Hatte der Pionier nicht genügend Verwandte und wollte er trotzdem sein Unternehmen ausdehnen, so mußte er auch an Außenstehende Führungsbefugnisse übertragen. Manchmal mag er einen Freund oder einen tüchtigen Schwiegersohn gefunden haben, meist suchte er sich aber unter seinen Arbeitern einen Vertrauensmann aus. Allerdings war die Grundlage dieses Vertrauens sehr verschieden von der Verwandtschaft. Genügte bei den Verwandten die Familienzugehörigkeit, so verlangte er von seinen Arbeitern unbedingte Unterordnung und Treue. Der Verwandte war ihm sozial, auch in der Hierarchie, eher gleichgestellt, der aufgestiegene Meister war dagegen sein Untergebener.

Ein Widerspruch zu diesem sozialen Über- und Unterordnungsverhältnis ergab sich dann, wenn Meister und Unternehmer in ihrer beruflichen Herkunft gleichgestellt waren, wenn beide aus dem Handwerk stammten und langjährige Berufserfahrung für die wichtigste Qualifikationsgrundlage hielten. [2] Für den Pionier-Unternehmer traf das in den meisten Fällen zu. Er war gewohnt, nur auf Grund seiner persönlichen Erfahrung und Praxis zu arbeiten. Er probierte und lernte aus früheren Fehlern. Nachdem sich der Erfolg dieser Arbeitsweise eingestellt hatte, lag es nahe, daß er auch seinen Kadern denselben Berufsweg abverlangte. Der Meister wurde so in seinem Arbeitsstil und Führungsverhalten zum Ebenbild des Unternehmers. Der Unternehmer handelte durch ihn und nicht der Meister an Stelle des Unternehmers. Denn der Unternehmer konnte sicher sein, daß sein Untergebener nur Entscheidungen fällte, die auch seiner persönlichen Erfahrung entsprachen, und er hatte Vertrauen zu ihm, weil er treu und "anhänglich" war. In Wirklichkeit gab er deshalb die Leitung des Produktionsvollzuges nicht ab. Beispielhaft für diese Einstellung ist ein Brief Alfred Krupps an seine Prokura: [3]

"Ich bitte es mir nicht übel zu nehmen, daß ich nicht damit einverstanden bin, daß wir Werkmeister, Geschäftsgehilfen für die Technik irgendwelcher Art aus der Fremde von anderen Werken übernehmen. - Jeder müßte bei unserem großen Betriebe, bei solcher

---

1) vgl. A. Thun, Die linksrheinische Textilindustrie, a.a.O., S. 40
2) vgl. zu Folgendem: R. Woldt, Die Fabrik als Umwelt des Arbeiters, in: Zeitschrift für Völkerpsychologie und Soziologie, 4. Jg., 1928, Heft 2, S. 165-166
3) Krupp-Archiv, zitiert nach: F. Schildberger, a.a.O., S. 24-25

Praxis annehmen, daß das Etablissement mehr als ausreichende Schule für neue Kräfte ist. Von fremden Werken bekommen wir möglicherweise pretentieuse, wahrscheinlich auch keine treuen Stützen. Aus dem eigenen Kreise können wir mehr auf Treue und Anhänglichkeit rechnen... Werkführer und Meister sollen nicht aus bequemer Häuslichkeit, aus Wohlleben, Schlafrock und Pantoffeln, sondern aus der praktischen Arbeit hervorgehen. Von der Pike an steigend, kennen sie allein die Arbeit, den Wert des Materials, den Wert des Mannes und seine Leistung. Gewöhnt an Arbeit, behalten sie Verständnis und Sinn dafür, begreifen, daß der Vorsteher mit dem Arbeiter an- und abtreten muß, scheuen sich nicht, selbst den Hammer oder die Feile in die Hand zu nehmen, den Ofen zu heizen, kurz irgendwo anzugreifen, wo eine Hand, eine Kraft, eine große Geschicklichkeit fehlt. Zu solcher Stellung und Tätigkeit ist ein einfacher Sinn erforderlich, der sich (außer um sein Haus) nicht um andere Dinge bekümmert, der nicht abgeleitet wird durch den Verfolg von Studien, Kunst oder anderen Passionen, der die Arbeit nicht als eine Last, nur als eine unangenehme notwendige Bedingung für den Lohn und Unterhalt betrachtet, sondern mit Lust nachgeht. Wer mit schwerer Arbeit um sein Brot gekämpft hat, der hat sich als tüchtig bewährt zur Meisterschaft, zum Werkführer und höher hinauf - das ist der Mann. Er wird bei der bevorzugten Befähigung zur Leitung der Arbeiter freudig die bequemere Stellung nehmen und behaupten, da er der schweren Arbeit entrückt wird. Er wird auch, wenn seine Theorie schwach bestellt ist, immer Zeit haben nachzuholen, besonders das, was er für seine Spezialität zu wissen bedarf."

Treue und Anhänglichkeit, Fleiß und Bescheidenheit waren also die geforderten Eigenschaften. Der Meister sollte dasein, wenn "eine Hand, seine Kraft, eine große Geschicklichkeit" fehlte, für seine geistige Tätigkeit genügte ein "einfacher" Sinn, und um theoretische Kenntnisse für seinen speziellen Arbeitsbereich zu erwerben, hatte er auch noch nach seiner Ernennung Zeit. Handwerklich-technische Erfahrung und Geschicklichkeit waren das hervorstechende Qualifikations-Merkmal.

Als Krupp die Betriebsleitung wegen der Größe seines Werkes auch theoretisch vorgebildeten Ingenieuren überlassen mußte, war sein Mißtrauen so groß, daß er sich zur Abfassung eines Reglements entschloß. Er schrieb dazu an seine Prokura: "Es soll gar kein Fall in Jahren oder in einem Jahrhundert vorkommen können, der in dieser Sammlung nicht vorgesehen ist, es soll keine Stelle vom Generaldirektor bis zum Arbeiter geben, über deren Obliegenheiten nicht diese Gesetzessammlung bündige Auskunft gibt." [1]

---

1) N. Mühlen, a.a.O., S. 45

III. Der selbständige Meister

An der herkömmlichen Aufgabenteilung zwischen Handel und Produktion hielten die Händler-Unternehmer fest. Deshalb wird man ein Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmer und Werkmeister kaum nachweisen können. Dagegen hat eine andere Feststellung Croners Gültigkeit: der Werkmeister nahm keine Zwischenstellung ein. Während im Handwerk, Verlag und Manufaktur wenigstens in den wirtschaftlich hochentwickelten Gebieten die technischen Kenntnisse noch ziemlich gleichmäßig bei allen Produzenten vorhanden waren, konzentrierten sie sich nun bei den Werkmeistern. Deshalb geriet der Unternehmer wohl eher in ein Abhängigkeitsverhältnis zu seinen Meistern als umgekehrt. Thun schreibt dazu: [1]

"Es ist kaum glaublich, wie abhängig viele Fabrikanten von denselben (den Werkmeistern) sind; selbst bei groben Vergehen, ja bei offenbaren Diebstählen wagen zahlreiche Kaufleute es nicht, ihre Werkmeister zu entlassen, da sie es sich selbst nicht zutrauen, auch nur eine kurze Zeit ihre Fabrik zu leiten. Am größten ist diese Abhängigkeit bei einer Reihe jüngerer Firmen, namentlich jüdischer, welche ursprünglich Händler, sich auf die Fabrikation gelegt haben, ohne eine Ahnung von der Technik; sie verleiteten Werkmeister und Arbeiter aus deren bisheriger Stellung in ihr Geschäft überzutreten, und müssen, um die Vorurtheile gegen ihre Race und ihren Glauben zu überwinden, höheren Lohn zahlen und sehr nachsichtig gegen schlechte Arbeit sein, wodurch sie in den Ruf guter Herren gekommen sind ... Die Meister sowie die Arbeiter kennen die Hülflosigkeit der Fabrikanten sehr wohl; sie sehen in denselben auch nicht die technischen Leiter, sondern nur diejenigen, die ohne Kenntnis von der Sache und ohne Arbeit in der Fabrik sich von ihrem Schweiße nähren."

Die Meister hatten also eine mächtige Stellung. Da die Händler-Unternehmer selbst nie in einen engeren Kontakt zu ihren Arbeitern getreten waren, überließen sie - oft bereitwillig - den Meistern die unbeschränkte disziplinarische Machtstellung im Betrieb.

Der Meister war oft nur durch ein Band von - häufig allerdings harten - wirtschaftlichen Abmachungen an den Unternehmer gebunden. Als sein Vertreter fühlte er sich deshalb nicht. Er war der unabhängige Betriebsleiter, der wohl auch auf eine günstige Gelegenheit wartete, um sich selbständig zu machen. [2] Dieses Selbständigkeitsstreben war für den Unternehmer gefährlich. Denn oft hatte der Meister gerade die Stammbelegschaft

---

1) A. Thun, Die linksrheinische Textilindustrie, a.a.O., S. 40
2) vgl. ebenda, S. 39-40

an sich gebunden, so daß mit seiner Kündigung gleichzeitig ein Teil der besten Arbeiter die Stellung wechselte. [1] Die Ergebnisse einer Befragung der Charity Organization Society in London trafen wohl wenigstens zum Teil auch für die deutschen Verhältnisse zu. Darin bezeugte ein Meister, wie unabhängig er sich von den Unternehmern fühle: [2]

"...was insbesondere die Gruppe betrifft, die ich führe: 50 Prozent pflegten einfach dahin zu gehen, wohin ich ging. - Frage: Die Arbeiter folgen also einem einzelnen Meister?- Antwort: Ja, sie folgen dem Meister, nicht der Firma - Frage: Sie sind also in ihrem Gefühl mit dem Meister persönlich verbunden und nicht mit der Firma? - Antwort: Ja, sie sind mit dem Meister verbunden. - Frage: Wenn Sie also zu einer anderen Firma übergehen würden, dann würden die Arbeiter ihnen folgen? - Antwort: Ja. Denn sie sind nicht von der Firma eingestellt worden."

Trotz der Überlegenheit der Meister im technischen Wissen scheint ihre Qualifikation nur selten ein hohes Niveau erreicht zu haben. So hielt Thun die Frage der Ausbildung von Werkmeistern für wichtiger als die Ausbildung von Unternehmern. Bisher sei die überkommene Ausbildungsform beibehalten worden, in der einer vom anderen die schwierigen Handgriffe erlernte. Fast keiner verfüge über theoretische Kenntnisse. [3] Deshalb hätten sich auch die Rheidter Unternehmer ein besonderes Verdienst erworben, als sie ein Technikum in ihrer Stadt einrichteten, um die eigene und ihrer Werkmeister Ausbildung zu verbessern. [4]

Ebenfalls über mangelhafte Ausbildung der Meister klagt ein preußischer Fabrikinspektor im Jahre 1825: [5]

"... Gewöhnlich sind es (die Werkmeister) unwissende Leute, die ihr Geschäft durch Sehen und Fühlen erlernt haben, aber nicht weiter denken können. In den Baumwollspinnereien ist auch der Lohn der Werkmeister so, daß sie mit jedem Handwerker gleich stehen und ihr Geschäft ist mit mehr Beschwerden und Verantwortlichkeit verbunden, daher bleibt nur Werkmeister, wer nichts anderes anzufangen weiß."

Interessant ist der Vergleich zwischen Handwerker und Werkmeister. Zu Anfang der Industrialisierung unterschied man offensichtlich noch nicht zwischen handwerklicher und industriebetriebli-

---

1) vgl. R. Bendix, a.a.O., S. 84-86
2) Charity Organization Society, London, Spezial Committee an Unskilled Labor, Report and Minutes of Evidence, 1908, S.98, zitiert nach: R. Bendix, a.a.O., S. 85
3) vgl. A. Thun, Die linksrheinische Textilindustrie, a.a.O.,S.39
4) ebenda, S. 164
5) C. Matschoss, Preußens Gewerbeförderung und ihre großen Männer, 1821-1921, Berlin 1921, S. 156

cher Qualifikation. Es bestanden noch Fabrik- und Verlagssystem nebeneinander; auch die Entlohnungsmethode der Manufaktur konnte sich - teilweise bis Ende des 19. Jahrhunderts - halten. Danach erhielt der Fabrikarbeiter 2/3 des Lohnes, den er - wenigstens in guten Zeiten - als hausindustrieller Kleinmeister verdienen konnte. Erst nach der Ernennung zum Werkmeister erhielt er dann auch in der Fabrik diesen Meisterlohn. [1)]

Neben diesen Meistern, die ihre unabhängige Stellung dem Umstand verdankten, daß der Händler-Unternehmer an der überkommenen Aufgabenteilung festhielt, trat eine zweite Gruppe unabhängiger Meister auf. Sie verdankten ihre Position der unzureichenden technischen Qualifikation der einheimischen Arbeiter und Unternehmer. Jahrzehntelang waren englische Werkmeister und Arbeiter notwendig, weil die Mechaniker auf dem Festland oft nicht imstande waren, englische Maschinen nachzubauen oder auch nur zu reparieren und den örtlichen Verhältnissen anzupassen. [2)] So stellte Egestorff [3)] bei Gründung seines Betriebes einen englischen Werkmeister ein, dessen Kompetenzen er im Anstellungsvertrag, wie folgt, festlegte: [4)] "die Aufsicht über die Arbeiter zu führen, zu den anzufertigenden Maschinen und Gußeisenwaren die Zeichnungen und Angaben den Arbeitern zu erteilen, die vollkommen tadellose und zweckmäßige Herstellung und Anfertigung von Maschinen- und Gußeisenwarenlieferungen im ganzen Umfang zu übernehmen, sowie übrigens mit fleißigen Anstrengungen selbst den übrigen Personen mit gutem Beispiel voranzugehen." [5)]

Auch Harkort stellte englische Mechaniker und Werkmeister ein. Er war aber bald nicht mehr mit ihnen zufrieden. Sie forderten das Mehrfache an Lohn, waren unzuverlässig und dachten nicht daran, Deutsch zu lernen. So wurde ein wesentliches Ziel, möglichst schnell deutschen Nachwuchs auszubilden, nicht erreicht. [6)] Wie sehr man sich diesen Nachwuchs wünschte, zeigt dieser Ausschnitt eines Briefes Friedrich Trappens an Harkort: [7)]

---

1) vgl. A. Thun, Die linksrheinische Textilindustrie, a.a.O.,S.28
2) vgl. W. Treue, Wirtschaftsgeschichte der Neuzeit, Stuttgart 1962, S. 476; J. Kulischer, a.a.O., Bd. 2, S. 474
3) Egestorff war Gründer der Hanomag.
4) W. Däbritz und E. Metzeltin, Hundert Jahre Hanomag, 1835-1935, Düsseldorf 1935, S. 15
5) ebenda, S. 15
6) vgl. C. Matschoss, Ein Jahrhundert Deutscher Maschinenbau, a.a.O., S. 23-25
7) ebenda, S. 25

"Es wäre zu wünschen, einige ordentliche deutsche Former zu haben, damit die Engländer alle herausgepeitscht werden könnten, man muß dabey Piano mit sie spielen, denn sie sprechen gleich schon vom weggehen, wenn man sie nur nicht freundlich ansieht." Die Knappheit dieser Engländer führte dazu, daß sie Privilegien durchsetzen konnten, die man bei deutschen Arbeitern nicht geduldet hätte. Durch Geheimhaltung ihrer technischen Kenntnisse konnten sie den ganzen Betrieb in ihre Abhängigkeit bringen. Hinzu kam, daß trotz hoher Bezahlung sich nur wenige und oft nur die schlechteren Meister und Arbeiter aus englischen Firmen abwerben ließen. Zudem hatte die englische Regierung auf Auswanderung hohe Strafen gesetzt. [1)]

Selbständigkeit und Unabhängigkeit wurden den Engländern nur ungern eingeräumt. Solche Verhältnisse galten als Ausnahmesituationen, als Notlagen, von denen man sich wieder zu befreien hoffte, wenn die Ausbildung "treuerer" und weniger anspruchsvoller deutscher Arbeiter gelungen war.

Die dritte Gruppe der selbständigen Meister sind die Vertragsunternehmer oder Zwischenmeister. Sie nahmen mit einer festen Belegschaft die Produktion in eigene Regie, stellten die notwendigen Hilfskräfte selbst ein und waren für Beschäftigung, Ausbildung, Bezahlung und Disziplin allein verantwortlich.

Diese Betriebsform ähnelt dem Verlagssystem: der Zwischenmeister handelte mit dem Unternehmer den Werklohn, einen nach der Produktionsmenge gestaffelten Akkord, aus und bezahlte seine Arbeiter, meist auch die Betriebskosten (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe),selbst. Allerdings verpflichtete er sich häufig, die Produktion in den Räumen und an den Anlagen des Unternehmers durchzuführen. Dem Unternehmer blieb dann überlassen, wie er seinen Betrieb einrichtete. Doch kamen auch Fälle vor, in denen der Unternehmer das Kapitalrisiko auf den Zwischenmeister abzuwälzen suchte. So mußten die Pariser Schal-Fabrikanten ihre Maschinen selbst anschaffen, und die Unternehmer leisteten - in der Regel bereitwillig - eine Vorfinanzierung, die sie in Raten vom Werklohn abzogen. Dadurch sicherten sie sich die Abhängigkeit des Zwischenmeisters. Oft waren die Betriebe so klein, daß der Meister selbst mitarbeiten mußte. Vom Werklohn erhielt er 1/3, wovon er die Betriebskosten zu decken hatte. Die Arbeiter teilten sich 2/3 des Lohnes. Jeder von ihnen mußte eine Hilfskraft, häufig ein

---

1) vgl. J. Kulischer, a.a.O., Bd. 2, S. 474

Kind, entlohnen, das er selbst einstellen durfte.[1]

In Deutschland war das Zwischenmeistersystem in der Textilindustrie, der Ziegelindustrie, der Zigarettenindustrie[2], im Maschinenbau und in der Lederwarenindustrie üblich. Die Lederwarenfabrikanten von Offenbach hatten meist eine Fabrik in Offenbach und einige Betriebe in der Umgebung, deren Leitung sie Zwischenmeistern übertrugen. Schließlich hingen auch noch einige selbständige Fabrikanten mit eigenen Anlagen von ihnen ab.[3] Im Solinger Messerschmiede-Gewerbe hatte sich eine Abart des Verlagssystem erhalten. Dabei war die Arbeitsteilung so weit fortgeschritten, daß acht bis zwölf verschiedene Zwischenmeister an der Produktion eines Messers beschäftigt waren. Sie hatten sich außerdem auf eine Produktgattung spezialisiert, so daß z.B. die Schmiede, Härter, Schleifer und Feiler von Küchenmessern keine Federmesser oder Säbel übernehmen konnten. Die Unternehmer, die z.T. aus den früheren Fertigmachern hervorgegangen waren, stellten die Vorprodukte bzw. Halbfabrikate und ließen sie getrennt von den Zwischenmeistern bearbeiten. Nach jedem Arbeitsgang kehrte das Halbfabrikat in das Kontor des Unternehmers zurück, wurde eingehend besichtigt und nach dem Dutzend oder Hundert, meist sofort, bezahlt.[4]

In England scheint das Zwischenmeistersystem im 19. Jahrhundert allgemeine Verbreitung gefunden zu haben. Bendix konnte es in der eisenerzeugenden Industrie, im Baugewerbe, in der Textilindustrie, Nadelfabrikation, Zündholzfabrikation, Schuhindustrie, Druck- und Papierindustrie, sowie im Bergbau nachweisen.[5]

Das Zwischenmeistersystem war an ein vorwiegend traditionales, d.h. handwerkliches Arbeitsverfahren gebunden. Es wurde zum Hindernis, als sich die Arbeitskräfte an ein durchgängiges Maschinensystem anzupassen hatten, die Produktion größere Betriebseinheiten erforderte und der Unternehmer auf Festlegung der Arbeits-

---

1) vgl. M.M. E.F. Hébert und E. Delbert, Tisseur en châles, in: Société Internationale des études pratiques d'Economie Sociale (Hrsg.), Les Ouvriers des deux mondes, 1. Bd., Paris 1857, S. 299-372
2) vgl. F. Schildberger, a.a.O., S. 50
3) vgl. M. Morgenstern, Auslese und Anpassung der industriellen Arbeiterschaft betrachtet bei den Offenbacher Lederwarenarbeitern, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 135, München und Leipzig 1911, S. 11-19
4) vgl. A. Thun, Die Industrie des berg. Landes, a.a.O., S. 79
5) vgl. R. Bendix, a.a.O., S. 83

bedingungen bestand. [1] Dagegen nimmt eine vergleichbare Stellung auch heute noch der Subkontraktor in unterentwickelten Ländern ein. [2]

IV. Der Subalternbeamte

Wie sich in den Privatunternehmen, die aus kleinen Anfängen zu Großunternehmen wuchsen, bald eine subalterne Beamtenschicht bilden mußte, mag das Berufsbild des Werkmeisters zeigen, das Alfred Krupp in dem zitierten Brief an seine Prokura entwarf. Ein einfacher Sinn, ausschließlich handwerklich-technische Arbeitserfahrung und langjährige Betriebstreue waren als Qualifikationsgrundlage wohl zu schwach, um dem komplizierten Mechanismus eines Großbetriebes gerecht zu werden.

Dagegen hatte sich in den staatlich verwalteten Betrieben bereits vor Beginn der industriellen Entwicklung eine Bürokratie hierarchisch eingestufter Beamter entwickelt, deren Befugnisse und Stellung durch das staatliche Reglement genau festgelegt waren. Es handelte sich dabei vor allem um den Bergbau. Unter den Vorläufern des Industriemeisters wurde bereits der Status des Steigers behandelt. Der Steiger hatte schon in der Manufakturperiode eine subalterne Stellung.

Um die Mitte des 19. Jahrhunderts wurde das staatliche Bevormundungssystem in Deutschland weitgehend aufgehoben. Die Bergwerkseigentümer übernahmen die Leitung ihrer Betriebe und schlossen ohne Einwirkung des Bergamtes die Lohn- und Arbeitsverträge mit den Beamten und Arbeitern ab. [3]

Die traditionale Organisationsform wurde jedoch beibehalten. Es trat nur insofern eine "Modernisierung" der Betriebsführung ein, als man zusätzliche Kontrollinstanzen schuf, um die technischen Grubenbeamten in der Erfüllung ihrer Pflichten besser überwachen zu können. [4] So wurde zwischen Betriebsführer und Steiger der Fahrsteiger eingesetzt, der die Arbeit unter Tage zu kontrollieren und jeden Fehler der Steiger dem Betriebsführer zu melden hatte. Außerdem entstand die Stellung des Inspektors. Er wurde

---

1) vgl. R. Bendix, a.a.O., S. 89
2) vgl. H.P. Bahrdt, Meister und technischer Fortschritt, in: Wirtschaft und Wissen, 17. Jg., Heft 1, S. 16
3) vgl. G. Schmoller, a.a.O., S. 84 ff.
4) vgl. R. Woldt, Das großindustrielle Beamtentum, Eine gewerkschaftliche Studie, Stuttgart 1911, S. 59

zum Ratgeber und Vertreter der Eigentümer ernannt und erhielt das Recht, nach Belieben die Beamten zu befördern, zu bestrafen und zu entlassen. [1]

In diesem Verhältnis besteht kein Vertrauen, keine Unabhängigkeit und Selbständigkeit. Es handelt sich um eine straff zentralisierte, hierarchische Ordnung, in der jeder Beamte die Leistung seines nächsten Untergebenen in die Höhe treibt und die Verantwortung für Nicht-Erfüllung des Produktionssolls nach "unten" abwälzt.

Der Steiger sollte seine Arbeiter zu erhöhter Leistung anhalten. Entstanden dabei Unfallgefahren, dann wurde er von der Bergbehörde, die weiterhin Aufsichtsinstanz blieb, verantwortlich gemacht. Durch die Entlohnungsform machte die Betriebsführung ihn zum "Prellbock zwischen oben und unten". [2] Sein Grundgehalt war oft niedriger als der Lohn eines Bergarbeiters. Dafür erhielt er eine Prämie, die häufig die Höhe seines Gehaltes überstieg, die ihm aber auch durch die Betriebsführung vorenthalten werden konnte. Es wurden Förder- und Selbstkostenprämie unterschieden, d.h., man verlangte von ihm, daß er eine möglichst hohe Förderung bei möglichst niedrigen Kosten erwirtschafte. Das Sollquantum handelte er mit dem Betriebsleiter aus. Dabei wurde seine eigene Aufstellung meist umgeworfen, um der Betriebsführung ein höheres Soll melden zu können, das er dann allerdings nur durch erhöhtes Arbeitstempo seiner Arbeiter zu erreichen vermochte. Um die Kosten niedrig zu halten, versuchte er besonders tüchtige Arbeiter einzustellen und die Zahl der "unproduktiven" Arbeiter, d.h. der Arbeiter, die sich um Reparaturen zu kümmern hatten, so niedrig wie möglich zu halten. Das ging auf Kosten der Sicherheits- und Gesundheitsanlagen, die bergpolizeilich vorgeschrieben waren; das mag auch das schlechte Verhältnis zu seinen Arbeitern erklären.

Ein nicht erreichtes Soll wurde dem mangelnden Diensteifer des Steigers zugeschrieben. So schreibt Hue: [3]

"Kommt der Steiger nach vollbrachter Schicht zutage und hat nicht das Soll geliefert, so setzt es seitens des Vorgesetzten kritische Vorhaltungen, gar wohl beleidigende Schimpfworte und auf manchen Zechen heißt es: "Sie fahren wieder ein!" Der Steiger muß 'nachexerzieren', das heißt Strafschichten machen. So mußte

---

1) vgl. R. Woldt, Das großindustrielle Beamtentum, Eine gewerkschaftliche Studie, Stuttgart 1911, S. 59-60
2) ebenda, S. 60-62
3) O. Hue, a.a.O., Bd. 2, S. 665 (Fußnote)

ein Steiger auf Schacht III Deutscher Kaiser auf Befehl seines Vorgesetzten wieder einfahren wegen Nichterfüllung des Fördersolls. Der Mann war so geängstigt um seine Existenz, daß er nicht wagte, wieder auszufahren. Man hatte ihn schon vergessen, da kam seine Frau und erkundigte sich nach seinem Verbleib. Alles Suchen war vergeblich, sogar Polizeihunde wurden geholt, die den Vermißten finden sollten. Erst nach 36 Stunden fand man ihn, und krank wurde er zutage gefördert."

Im Widerspruch zu dieser subalternen Stellung standen die hohen Anforderungen an die Qualifikation des Steigers. Trotz der allgemeinen Liberalisierung des Bergbaus wurde das Verbot aufrecht erhalten, unexaminierte Steiger einzustellen. [1)]

Im Gegensatz zu den privatwirtschaftlich betriebenen Zechen wurden in den weiterhin fiskalisch verwalteten Betrieben (Saarbergbau) die widersprüchlichen Anforderungen an die Stellung des Steigers wohl nicht in dieser Schärfe gestellt. Auch mag die Hoffnung auf Aufstieg noch berechtigt gewesen sein, so daß der Steiger seine subalterne Stellung als Übergangsstufe zu höheren Positionen ansehen konnte. So schreibt Thun: [2)]

"Welch anderen Charakter trägt das Saarbrücker Kohlenrevier gegenüber den Gegenden der privaten Industrie. Man sieht nur Beamte! Und in ununterbrochener Stufenfolge bessert sich die Lage der von der königlichen Verwaltung beschäftigten Personen vom Bergmann zum Steiger und zum Direktor."

V. Der Industriemeister in den Vereinigten Staaten

In Amerika mag die Delegationstheorie Croners für die Entstehung des Industriemeisters zugetroffen haben. Die anfangs dünne Besiedlung forderte einen ausgeprägten Gemeinschaftsgeist und nahm einem übertriebenen Konkurrenzkampf, aber auch der patriarchalischen Bevormundung und einem ständischen Dünkel jede Chance. [3)] Kein Heimatgefühl bannte den Amerikaner an einen bestimmten Ort. [4)] Gefielen ihm die Arbeitsbedingungen in einer Fabrik nicht, so fand er in dem großen Land bald eine andere günstige Gelegenheit, sei es Fabrikarbeit, sei es selbständige Arbeit in der Landwirtschaft. Hinzu kommt, daß der englisch sprechende Arbeiter schon über der Schicht der Tagelöhner stand, die von Aus-

---

1) vgl. G. Schmoller, a.a.O., S. 87
2) A. Thun, Die linksrheinische Textilindustrie, a.a.O., S. 170
3) vgl. E. Michel, a.a.O., S. 149
4) vgl. F. Sollheim, Taylor-System für Deutschland, Grenzen seiner Einführung in deutschen Betrieben, München und Berlin 1922, S. 81

ländern und Negern aufgefüllt wurde. [1]

Das Fehlen der handwerklichen Gewerbestruktur Europas brachte es mit sich, daß die Ausbildung tüchtiger Arbeiter nicht auf die handwerklichen Kleinbetriebe abgewälzt werden konnte. [2] Ausserdem verminderten die geringe Bindung an einen bestimmten Beruf und das Job-Denken, die zu einer hohen Mobilität führten, die Zahl der ausreichend qualifizierten Facharbeiter. So mußte man sich schon zufriedengeben, wenn ein Arbeiter eine längere Ausbildungszeit in einem Betrieb oder wenigstens in einem bestimmten Industriezweig durchzumachen bereit war. Ungelernte Arbeiter erhielten ebenfalls einen hohen Lohn, so daß die Amerikaner mit ihrem ausgeprägten Erwerbsstreben die lange Lehre nicht schätzten. [3] Auch wurde die Arbeit im Industriebetrieb oft nur als Übergangsstufe zu späterer Selbständigkeit in der Landwirtschaft angesehen.

Der gelernte Facharbeiter war zum Aufstieg prädestiniert und konnte mit der vollen Unterstützung der Betriebsführung rechnen. Um eine Mißgunst seiner früheren Kollegen brauchte er sich dabei nicht zu kümmern und hatte auch weniger darunter zu leiden. Jeder konnte die gleiche Laufbahn einschlagen bzw. wechseln, wenn er bei einer Beförderung übergangen wurde. Da die meisten Städte dasselbe Gepräge hatten, fand der Amerikaner sich überall schnell zurecht. [4] Auch für den weiteren Aufstieg fehlten die Schranken. Abendkurse und Brieffernkurse sorgten schon Ende des 19. Jahrhunderts für das notwendige theoretische Wissen. [5]
Das berühmteste Beispiel eines amerikanischen Werkmeisters ist wohl Taylor, der sich vom Arbeiter zum Werkmeister, zum Ingenieur und schließlich zum "Schöpfer der Wissenschaftlichen Betriebsführung" emporgearbeitet hatte. Er betont, daß sich in den Vereinigten Staaten die Betriebsführung aus Männern zusammensetze, die "aus einer mehr oder weniger untergeordneten Stellung

---

1) vgl. G. Schlesinger, Betriebsführung und Betriebswissenschaft, Diskussionsbeiträge, Berlin 1913, S. 69
2) Der beste Beweis für die ausschließlich handwerkliche Ausbildung in Deutschland sei, daß die gesetzlichen Bestimmungen eine Prüfung nur für Handwerkerlehrlinge kenne. Vgl. A. v. Rieppel, Die Erziehung des Industriearbeiters, in Technik und Wirtschaft, 6. Jg., 1913, S. 433-434; vgl. dazu auch: E. Michel, a.a.O., S. 163; F. Sollheim, a.a.O., S. 83-84; G. Frenz, Kritik des Taylorsystems, Berlin 1920, S. 6
3) vgl. A. v. Rieppel, a.a.O., S. 433
4) vgl. G. Schlesinger, a.a.O., S. 69
5) vgl. ebenda

einer Werkstattabteilung" [1] aufgestiegen sind.

VI. Zusammenfassung

Eine Analyse des Meisterstatus hat also davon auszugehen, daß bereits die Entstehungsbedingungen des Industriemeisters sehr unterschiedlich sind. Eine Unterscheidung von vier Meistertypen ist nach den bisherigen Ausführungen möglich:

1. Der Idealfall ist Croners Modell der Delegation: Der Meister ist Vertrauensmann des Unternehmers, ihm eher gleichgestellt als untergeordnet; er ist sein Vertreter und hervorragender Betriebsfachmann.
2. Eine zweite Form der Delegation ist ebenfalls an ein persönliches Vertrauensverhältnis gebunden, beruht aber auf Treue und freiwilliger Unterordnung. Der Meister ist Ebenbild des Unternehmers. Der Unternehmer wirkt durch ihn und nicht der Meister an seiner Stelle.
3. An die Stelle der Delegation tritt eine Art Subsidiaritätsprinzip, das aus vorindustriellen Organisationsformen auf den Industriebetrieb übertragen wird und (oder) auch wegen der mangelhaften handwerklich-technischen bzw. industriebetrieblich-technischen Qualifikation der Unternehmer und (oder) der Arbeiter notwendig wird. Der Meister ist dem Unternehmer eher gleichgestellt, genießt aber selten sein Vertrauen. Seine Qualifikation kann hoch, aber auch unzureichend sein.
4. Die Delegation ist nicht mehr möglich, weil die Unternehmung bereits mit einer Bürokratie hierarchisch eingestufter Beamter aus der Manufakturzeit übernommen wurde. Der Meister (Steiger) ist subalterner Beamter mit einer hohen fachlichen Qualifikation.

B. Die Stellung des Meisters in der Betriebsorganisation

I. Der technisch-organisatorische Aufgabenbereich

a. Vorbemerkung: Die Arbeitsorganisation

"Maschinenbauanstalt

Unterzeichneter fertigt Dampfmaschinen, sowohl Wattsche Maschinen, als Kondensationsmaschinen mit Expansion und Hoch-

1) F.W. Taylor- A. Wallichs, Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten, 3. Aufl., Berlin 1920, S. 1

druckmaschinen, eiserne Wasserräder jeder Art, Pferdegöpel, hydraulische Pressen, Walzwerke, Apparate zum Abdampfen des Zuckers in luftverdünnten Räumen usw. Auch übernimmt derselbe Anlagen, als Oelmühlen, Runkel-Rüben-Zuckerfabriken einzurichten.

Elbing, den 4. Okt. 1837

F. Schichau" [1]

Dieses Inserat Schichaus entsprach wohl den damals allgemein üblichen Geschäftsanzeigen der Pionier-Unternehmer in der Maschinenindustrie. Man stellte die verschiedensten Produkte her, entwarf sie selbst oder nach englischem Muster, fertigte mit einigen Handwerkern als Gehilfen die Einzelteile an und baute sie schließlich zusammen. Massen- oder Serienfertigung waren noch unbekannt. Alles war noch Handwerker-Arbeit.

Dem entsprach auch die Zusammensetzung der Arbeiterschaft. Es trafen sich in der Fabrik Handwerker verschiedener traditionaler Berufe, wie Schlosser, Dreher, Schmiede und Tischler. Dazu kamen einige Hilfsarbeiter für den Transport. Angelernte Maschinenarbeiter gab es noch kaum. Dafür war die Bedienung der Maschinen noch nicht einfach und sicher genug. [2]

Die berufliche Gliederung gab die Einteilung in Werkstätten vor: Montage, Dreherei und Hoblerei, Gießerei, Tischlerei. Die Fabrik wurde so zu einem Verband von Werkstätten und die einzelne Werkstatt zu einem Verband von Arbeitern, von denen jeder seine Arbeitsmethode, oft auch das Werkzeug selbst wählte. [3] So hatten z.B. die Dreher eine Reihe von Drehstählen an ihren Arbeitsplätzen, die von ihnen selbst geschmiedet und geschliffen worden waren und die sie wie ein Geheimnis hüteten. [4]

Der Arbeitsprozeß in einer größeren Maschinenfabrik verlief etwa wie folgt: [5] Die Konstruktionszeichnungen gehen an den Modell-

---

1) E. Krüger, Die Schichau-Werke, Elbing 1927, S. 9
2) vgl. H. Büchner, Zwei Menschenalter vor heute, Die Werkstattausrüstung um die Jahrhundertwende, in: Bosch-Zünder, 44. Jg., 1964, Heft 8/9/10, S. 179; auch: F. Fürstenberg, Das Aufstiegsproblem in der modernen Gesellschaft, Stuttgart 1962, S. 133
3) vgl. A. Touraine, L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault, Paris 1955, S. 151
4) vgl. H. Büchner, a.a.O., S. 180
5) vgl. G. Eckert, Aus den Lebensberichten deutscher Fabrikarbeiter, Zur Sozialgeschichte des 19. Jahrhunderts, Braunschweig 1953, S. 13-17. Eckert zitiert einen Ausschnitt der Beschreibungen des Theologen und späteren Sozialistenführers Paul Göhre über seine dreimonatige Tätigkeit als Fabrikarbeiter.

meister, der sie an seine Tischler zur Anfertigung der Modelle für die Einzelteile weiterleitet. In ihrer Arbeit sind die Tischler völlig selbständig. Sie müssen Zeichnungen lesen können und über großes handwerkliches Geschick und langjährige Arbeitserfahrung verfügen. Nur die groben Stücke können mit der Maschine geschnitten werden. Der Rest bleibt Handarbeit.
Die fertigen Modelle werden der Gießerei zugestellt. Nach dem Guß besichtigt der Modellmeister die fertigen Stücke. Sein erprobtes Auge erkennt leicht Charakter und Bestimmung der Einzelteile.
Der Anreißer bezeichnet mit Reißnadel und Grobzirkel alle Bohrungen, Hobelflächen und abzustoßenden Kanten. Er ist ein hochqualifizierter Schlosser und einer der angesehensten Arbeiter. Von ihm hängt es vor allem ab, ob die Einzelteile bei der Montage zusammenpassen.
Auch die Bohrer, Hobler, Stoßer und Dreher führen ihre Arbeit selbständig aus. Von ihnen wird wegen der Einhaltung oft in kleinsten Maßeinheiten angegebener Toleranzen höchste Aufmerksamkeit verlangt.
Schließlich kommen die Einzelteile in die Montagewerkstatt. Sie ist in einzelne Gruppen von vier bis zehn Schlossern unterteilt. Die Verteilung der Arbeit richtet sich nach dem Dienstalter und der Erfahrung des Monteurs (des Vorarbeiters). Allerdings ist es dem Werkmeister freigestellt, bisweilen von dieser Regel abzuweichen.
Unter der Leitung des Monteurs, "immer die Zeichnung vor Augen, die Feile, den Hammer, den Meißel in der Hand", [1] werden die Einzelteile zusammengefügt. Nur selten passen sie sofort zueinander. Die Maschine muß oft mehrere Male wieder auseinandergenommen und die Flächen müssen so lange mit Glassand, Öl und Eisenstaub geschmirgelt werden, bis sie fest aufeinander schließen. Immer wieder wird probiert und experimentiert, bis schließlich die Maschine steht.
Die Hilfsarbeiterkolonne steht allen Werkstätten gemeinsam zur Verfügung. Sie übernimmt vorwiegend Transport-, Hebe- und Wiegearbeiten. Die Hilfsarbeiter werden bei Bedarf von den einzelnen Facharbeitern persönlich herangerufen. Eine Vermittlung des Meisters ist also nicht notwendig.

---

1) vgl. G. Eckert, a.a.O., S. 17

Jede Abteilung hat ihren Meister. Der Schlossermeister ist gleichzeitig der Werkmeister und allen anderen übergeordnet. Er hält sich meist in der Montagewerkstatt auf, sorgt also nur gelegentlich für die Koordination der übrigen Abteilungen.
Trotz dieser Über- und Unterordnungsverhältnisse ist jeder Arbeiter selbständig, verrichtet eine traditional-handwerkliche Arbeit, bestimmt seine Arbeitsmethode selbst und verfeinert sie im Laufe seiner Erfahrungszeit.

Ganz anders sind die Verhältnisse in einer Schuhfabrik. Hier ist das Prinzip der Arbeitsteilung voll ausgebildet und Serien- bzw. Massenfertigung verwirklicht. [1] Nach den fünf wichtigsten Teilverrichtungen des Schuhmacherhandwerks ist auch die Fabrik in fünf Abteilungen unterteilt: Zuschneiderei, Stepperei, Stanzerei, Bodenbefestigung und Ausputz. Innerhalb der einzelnen Abteilungen ist die Arbeitszerlegung so weit fortgeschritten, daß der organisatorische Grundsatz: "ein Mann, eine Verrichtung", Gültigkeit erlangt.
Das Maschinensystem ist noch nicht durchgängig. Neben der Maschinenarbeit bleibt manufakturelle Handarbeit, die allerdings wegen der Zerlegung in einfachste Verrichtungen nur noch wenig Ähnlichkeit mit der handwerklichen Tätigkeit des Schuhmachers aufweist. Nur in der Zuschneiderei findet der Handwerker bisweilen noch eine Arbeit, die seiner handwerklichen Qualifikation angemessen erscheint.
Die Leistung des Betriebes wird nicht so sehr von der Fähigkeit des einzelnen Arbeiters als von der richtigen Arbeitsorganisation und Materialdisposition bestimmt.
Jede Abteilung hat ihren Meister. Über diesen Abteilungsmeistern steht der Werkmeister. Er ist der Organisator des Betriebes.

In der Textilindustrie ist das Fabriksystem am weitesten ausgebildet. Alles ist bereits Arbeit an der Maschine. Es herrscht "atomisierte" Saalarbeit. Im Nebeneinander gleicher Verrichtungen sind die Arbeiter an die Maschine gebunden und durch sie voneinander getrennt. Allerdings gibt die Maschine das Arbeitstempo nicht vor, so daß zwar nicht Kooperation, aber gegenseitige Hilfe möglich ist. [2]

---

1) vgl. zu Folgendem: R. Watteroth, a.a.O., S. 53-59
2) vgl. M. Bernays, Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie, dargestellt an den Verhältnissen der "Gladbacher Spinnerei und Weberei" AG. zu München-Gladbach im Rheinland, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 133, 1910, S. 183-189

In den größeren Betrieben bildet sich bereits Ende des 19. Jahrhunderts eine Art Funktionsmeister-System unter der Leitung des Werkmeisters. [1] Man unterscheidet den Webmeister, den Spulmeister und den Andrehmeister. Der Webmeister baut den Webstuhl auf und bringt ihn in Gang; der Spulmeister disponiert über die rechtzeitige und sachgerechte Bereitstellung der Spulen; der Andrehmeister beaufsichtigt die Andreherinnen.

Die stärkere Ausprägung des Fabriksystems in der Schuh- und Textilindustrie drückt sich auch darin aus, daß bereits Ende des 19. Jahrhunderts außerbetriebliche Ausbildungsinstitutionen entstehen, die die theoretische Ausbildung der Werkmeister übernehmen. Für den Maschinenbau wurde dagegen erst im Jahre 1919 die erste Werkmeisterschule in Berlin gegründet. [2]

Im Bergbau, im Untertagebetrieb herrschen die traditionalen Arbeitsformen. Das Kameradschaftsgedinge führt zur Gruppenarbeit. Wegen geringer Technisierung bleibt alles Handarbeit. Flözlagerung, Gebirgsdruck, Mächtigkeit der Kohle und Temperatur sind die natürlichen Bedingungen, die die Arbeitsorganisation beeinflussen. Sie lassen kein starres Organisationsschema zu. Gedinge, Arbeitsorganisation und Arbeitsweise beruhen auf einem immer wieder zu erneuernden Kompromiß zwischen den Arbeitern selbst und zwischen Belegschaft und Beamten. [3]

b. Die Kompetenz

Die Kompetenz des Meisters beruhte auf der vertikalen Aufgabenteilung: Der Meister war der Mann, der den Arbeitsprozeß kannte, er verfügte über die notwendigen Erfahrungen. Die Werkstättenleitung galt noch nicht als Ingenieuraufgabe. Praktische Erfahrungen waren noch nicht gesammelt, nicht schriftlich fixiert und somit auch nicht lehr- und lernbar.

Der Meister galt als bester Menschenkenner. Auch hier waren seine Erfahrungen noch nicht gesammelt, nicht fixiert und deshalb nicht erlernbar. Der Meister kannte die Leistungsfähigkeit und die Arbeitsgewohnheiten seiner Arbeiter und konnte sie entsprechend organisieren und disziplinieren.

---

1) Vgl. Der Werkmeister der Textilindustrie in der Angestelltenversicherung, Schriften des Deutschen Werkmeisterverbandes, Heft 43,1927, S. 3-5
2) vgl. R. Woldt, Das großindustrielle Beamtentum, a.a.O., S. 52-55, H. Faensen, Der Meister im industriellen Großbetrieb, Diss., Frankfurt 1935, S. 102
3) vgl. C. Jantke, Bergmann und Zeche, Tübingen 1953, S. 33-34

Unterschiede in der Kompetenz ergaben sich aus der Arbeitsorganisation. Bei Vorherrschaft der Handwerker-Technik im Arbeitsvollzug bestimmten der Meister und mit ihm die Arbeiter das "Wie" der Ausführung selbst. In der vorwiegend manufakturellen Arbeitsorganisation war seine Kompetenz durch verbindliche Normen der Arbeitszerlegung begrenzt. Im Fabriksystem gaben die Maschinen die Organisation weitgehend vor. Das "Wie" der Ausführung bestimmte die Maschine.

Die Kompetenz wurde von der Ideologie und der persönlichen Nähe des Unternehmers beeinflußt. Der Patriarch band die Herrschaftsgewalt des Meisters an Normen, die er in seiner Selbstherrlichkeit gesetzt hatte. Der Handwerker-Unternehmer verlangte die Berücksichtigung technischer Erfahrungssätze, die er selbst gefunden hatte. Der Händler-Unternehmer übte eine finanzielle Kontrolle über seine Meister aus.

Unterschiede in der Kompetenz ergaben sich schließlich aus der unterschiedlichen Betriebsgröße. Im Kleinbetrieb war der Meister ausschließlicher Leiter. Bei Fehlarbeiten brauchte er sich nicht auf andere Abteilungen einzustellen. [1] Im Großbetrieb wurde seine Kompetenz durch die Kooperationserfordernisse mit anderen Abteilungen beschränkt.

Bei Berücksichtigung dieser Unterschiede hatte der Industriemeister wohl folgende Aufgaben selbständig zu erfüllen:

1. Die Leitung des Arbeitsvollzuges:

Er bestimmte nach langjährigen Erfahrungsgrundsätzen und innerhalb des technisch-organisatorischen Rahmens das Arbeitsverfahren. Diese Kompetenz teilte er eher mit seinen Arbeitern, als daß er - wie Briefs meint - [2] ihre Arbeit bis ins Detail reglementierte. Auch der Arbeiter wählte seine Arbeitsmethode nach seiner persönlichen Erfahrung und nach der Tradition seines Berufes. [3] Aber er verbesserte sie durch die Lehre beim Meister. Dagegen wurden beide in ihrem Ermessen durch technisch-organisatorische Änderungen in gleicher Weise eingeschränkt. Eine einmal vorgenommene Arbeitszerlegung konnte der Meister nur selten rückgängig machen. An die gekaufte Maschine waren Meister wie auch Arbeiter gebunden.

---

1) vgl. R. Bolt, Der Werkmeister in industriellen Betrieben, Stuttgart 1952, 9-10
2) vgl. G. Briefs, a.a.O., S. 48-49
3) vgl. A. Touraine, a.a.O., S. 152

Der Meister überwachte die Arbeiter und bestimmte ihr Arbeitstempo. Häufig unterwarf er sie allerdings nur den Fristen, die ihm selbst von der Betriebsführung auferlegt wurden. Von der Überwachung und Bestimmung des Arbeitstempos befreite ihn der Akkord. Allerdings mag auch diese Form des "doppelten Antreibens", d.h. Akkordarbeit und zusätzlich strenge Arbeitsaufsicht, vorgekommen sein.

Bei schwierigen Bearbeitungen - und Werkzeugfragen arbeitete er selbst mit. Diese Aufgabe gewann besondere Bedeutung, wenn das Verfahren vorwiegend auf Handwerker-Technik beruhte. So hob sie auch Krupp in seinem Werkmeister-Berufsbild ausdrücklich hervor.

Bei Betriebsstörungen wußte oft nur der erfahrene Meister Rat. Er allein kannte aus langjähriger Arbeitserfahrung den Produktionsprozeß und jede Maschine. [1)]

2. Planung, Kalkulation und Lohnfestsetzung:

Der Meister erhielt bei den Werkstattaufträgen häufig nur den Endlieferungstermin. Eine Arbeitsvorbereitung außerhalb der Meisterei gab es nicht. Manchmal fertigte er sogar einfache Konstruktionszeichnungen selbst an. Aus dem Vorrat der Aufträge hatte er dann die seiner Meinung nach eiligsten herauszusuchen und an die Arbeiter zu verteilen. [2)] Er mußte über Arbeiter, Werkzeuge und Material geschickt disponieren, damit der Liefertermin eingehalten werden konnte.

Die Kalkulation war einfach. Das größte Gewicht wurde den Lohnkosten beigemessen. Der Meister sollte sie so niedrig wie möglich halten. Objektive Grundlagen der Lohnfindung gab es oft noch nicht. Die Arbeiterlöhne hatten weder Unter- noch Obergrenzen. Ein örtlicher Ausgleich der Löhne fehlte in der Regel völlig. [3)] Über die Lohnhöhe entschieden deshalb die Ansichten des Meisters vom gerechten Handwerkerlohn, meistens aber die wirtschaftlichen Abmachungen zwischen Betriebsführung und Meister. Der Meister kontrollierte die Arbeit, lobte, tadelte und bestrafte. In der Regel war er zur Einstellung und Entlassung von Arbeitern berechtigt. [4)]

---

1) vgl. F. Schildberger, a.a.O., S. 34
2) vgl. A. Lauffer, Die wirtschaftliche Arbeitsweise in den Werkstätten der Maschinenfabriken, ihre Kontrolle und Einführung mit besonderer Berücksichtigung des Taylorsystems, Berlin 1919, S. 17
3) vgl. W. Sombart, a.a.O., 2. Bd., S. 829
4) vgl. A. Touraine, a.a.O., S. 52

c. Der Arbeitsstil

Als das Konstruieren und Erfinden immer mehr verfeinert wurde und als sich auch in der Maschinenindustrie die Serienfertigung durchsetzte, entstand zwischen Meister und Ingenieur ein Rivalitätsverhältnis. Die Organisation des Produktionsvollzuges galt nunmehr auch als Ingenieuraufgabe. Um für den Ingenieur dieses neue Tätigkeitsfeld zu erschließen, galt es die Unwirtschaftlichkeit des "alten Systems", der Meisterwirtschaft, nachzuweisen:

"Schlecht bezahlte Zeichner, ohne Berührung mit dem Betrieb, und selbstherrliche Werkmeister mit dem Zollstock im Stiefelschaft können als Symbol dieser Zeit angesehen werden. Alle Erfahrungen waren Fabrikgeheimnisse; nur wenige erlangten Einblick. Werkmeister waren die Leute, die sich gewaltig viel einbildeten und ihre vermeintlichen Geheimnisse hüteten. Die Erfahrungen waren meist Folge vorangegangener Fehler, die kuriert werden mußten, und die zufälligen Kurerfahrungen wurden dann Grundsätze... Die wenigen technischen Zeitschriften waren sehr dürftiger Art; Rezepte spielten noch eine Rolle, alles war unzuverlässig, nirgends gab es wertvolle, sichere Grundlagen, nirgends ausreichende wissenschaftliche Hilfsmittel." 1)

Der Meister galt als "Vertreter" eines "unwirtschaftlichen" Produktionsverfahrens. Man warf ihm vor, 2) er arbeite nicht genau genug, er halte seine Erfahrungen geheim, er könne weder den Werdegang der Produktion richtig organisieren, noch im voraus die einzelnen Arbeitsgänge rechnerisch erfassen, um danach die Termine anzugeben; er sei unfähig, tüchtige Arbeiter auszubilden, halte am Althergebrachten fest und leiste so gegen jede Neuerung - oft böswilligen - Widerstand; Nie-Zeithaben, Günstlingswirtschaft und Überlastung mit einem Pflichtenwirrsal seien die Kennzeichen der Meisterwirtschaft.

Aber noch galt der Meister als ausschließlicher Leiter der Werkstatt. Die Vorwürfe gegen die Meisterwirtschaft wurden hier vorweggenommen, um die Erklärung des Arbeitsstils zu erleichtern. Es ist charakteristisch, daß die Meisterwirtschaft zuerst im Maschinenbau verurteilt wurde. Hier war Handwerker-Arbeit wegen der Einzelproduktion und wegen ständiger Neukonstruktionen notwendige Grundlage des Arbeitsvollzuges. Nichts konnte man auf Dauer organisieren, jede Maschine hatte ihre Konstruktion, ihre

---

1) A. Riedler, Emil Rathenau und das Werden der Großwirtschaft, Berlin 1916, S. 30

2) vgl. zu Folgendem: Der Betriebsorganisator und die alten Meister, Aussprache in der Zeitschrift für Werkstattechnik, Heft 6, 13, 22, Jg. 1919, zitiert nach: F. Schildberger, a.a.O., S. 35-36

Einzelteile und ihre Besonderheiten in der Montage. Der häufige Wechsel der Absatzverhältnisse verhinderte eine feste Termindisposition. Jeder Kunde hatte Sonderwünsche; Arbeiten mußten unterbrochen werden, um andere schneller zu Ende zu führen. Der Meister war der Mann, der den Wert jedes einzelnen Arbeiters kannte. Er konnte die Arbeit nicht mechanisch verteilen, er mußte sie der Qualifikation jedes einzelnen Arbeiters anpassen, ihm die Maschine einrichten oder ihm schwierige Arbeiten vormachen. Er war der erste Arbeiter und vermittelte seinen Mitarbeitern eine hohe handwerkliche Qualifikation. [1)]

Gewiß war die Erfahrung die Folge vergangener Fehler und deshalb nur zuverlässig für die Lösung schon einmal gestellter Probleme. Sie bedeutete auch Fixierung auf das Vergangene und oft normative Betonung des einmal Erfahrenen. Auch mag der Meister eine "gehörige Portion Unfehlbarkeitsdünkel" [2)] besessen haben. Aber die Erfahrung war auch die einzige Möglichkeit der Kenntnisaneignung. Sie war an handwerkliche Geschicklichkeit gebunden, drang ins Unterbewußtsein ein und war deshalb bei Bedarf schnell gegenwärtig. [3)] Sie qualifizierte zu schnellem Handeln, zu geschicktem Eingreifen und paßte so zu den hohen Beweglichkeitserfordernissen in der Einzelproduktion auf der Grundlage der Handwerkertechnik.

Schwierigkeiten wurden an Ort und Stelle und nach ihrem Auftreten gelöst. Augenblicksüberlegungen spielten für die Arbeitsverteilung eine große Rolle. [4)] Häufiger Wechsel zwischen Arbeitsmangel und -überlastung und die mit der Vollendung eines Auftrages stetige Zunahme des Arbeitstempos waren die Folge. [5)] Zwischen den einzelnen Arbeiten und Werkstätten entstanden Wartezeiten; die Koordination der Einzelleistungen war schwerfällig. Aber auch das war die Folge des Systems und nicht eine Frage des persönlichen Verschuldens.

Technisches Wissen galt als persönlicher Besitz. Darin waren

---

1) vgl. A. Touraine, a.a.O., S. 152; C.W. Mills, Menschen im Büro, Köln 1955, S. 129; H.R. Lutz, a.a.O., S. 5
2) R. Woldt, Vom großindustriellen Kopfarbeiter, in: Correspondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands, 18. Jg., 1908, Heft 43, S. 682-683
3) vgl. F. v. Gottl-Ottlilienfeld, Wirtschaft und Technik, a.a.O., S. 140
4) vgl. H.R. Lutz, a.a.O., S. 28
5) vgl. A. Lauffer, a.a.O., S. 17; R. Bolt, a.a.O., S. 10

sich Meister und Arbeiter einig. Die wichtigste Organisationsstütze war das Notizbuch. [1] Jeder Arbeiter hatte sich die besonderen Ausführungswünsche eines oder mehrerer Kunden säuberlich aufgeschrieben. Als bei Bosch im Jahre 1902 ein neuer Meister ernannt wurde, sei darin eine Änderung eingetreten. [2] Er habe zunächst die Besitzer dieser Notizbücher fragen, manchmal sogar bitten müssen, um eine Entscheidung über die Ausführung treffen zu können. Deshalb habe er sich selbst ein Notizbuch angelegt und sei so allmählich von seinen Arbeitern unabhängig geworden. Diese Methode der Kenntnisaneignung war schon reine "Ingenieur-Technik", und trotzdem blieb sie noch Meisterwirtschaft. Das Notizbuch, auch die Erfahrung blieben an den Meister gebunden. Allein von ihm hing es ab, ob er dieses Wissen - wiederum persönlich - weitervermittelte.

Die Forderung nach der Befreiung des Wissens von der Person war nicht neu. Als einer der Entdecker dieses Prinzips mag Krupp gelten. [3] Aber er war Praktiker, er dachte weniger an seine Meister als an seine Ingenieure. Dieses Prinzip ist auch an sich positiv zu bewerten. Doch es schuf neue Träger der Technik. Man machte keinen Versuch, das technische Wissen der Arbeiter und Meister zu verbessern. Man hielt es für sinnvoller, ihnen überhaupt diese Verantwortung abzunehmen. Deshalb sollte wohl weniger die Befreiung des Wissens von der Person als seine Übertragung auf einen anderen Berufsstand und seine Verlagerung auf die höheren Stufen der Hierarchie gelingen. An die Stelle der Meisterwirtschaft sollte die "Ingenieurwirtschaft" treten.

Der Meister hielt seine Erfahrungen geheim. Er wehrte sich gegen technische Neuerungen. Es mag auch Willkür dabei gewesen sein. Aber seine Qualifikation war ständig in Gefahr zu veraltern, weil sie allein auf die Vergangenheit ausgerichtet und im unmittelbaren Arbeitsbereich erworben war. Deshalb war es wohl oft auch ein Kampf um die Erhaltung seiner Berufsstellung, die ihn bisher vor einer Kündigung nahezu vollständig geschützt hatte. [4]

Meister und Arbeiter unterschieden sich nicht in ihrer beruf-

---

1) vgl. Robert Bosch AG (Hrsg.), Fünfzig Jahre Bosch, 1886-1936, Stuttgart 1936, S. 207
2) vgl. zu Folgendem: ebenda, S. 208
3) Krupp: "Nichts soll abhängig sein von dem Leben oder Dasein einer bestimmten Person." Vgl. S.
4) vgl. R. Woldt, Vom großindustriellen Kopfarbeiter, a.a.O., S. 683

lichen Herkunft. Alter und Erfahrung rechtfertigten die Stellung des Meisters. Er stand nahe bei seinen Arbeitern; denn er hatte denselben Beruf, dieselbe handwerkliche Tradition. [1] Er war "Mittelsmann der Überlieferung" [2] durch seine Erziehung der Arbeiter nach überkommenen Richtlinien. Diese traditionale Erziehung der Arbeiter wurde zum Hindernis, als die Auflösung der vielgliedrigen Arbeit in ihre einzelnen Elemente begann. Und darin lag das Paradoxe. Handwerker-Arbeit wurde überflüssig, nachdem sie der Industrie zu ihrem schnellen Aufschwung verholfen hatte; denn die Anforderungen an den Handwerker paßten zunächst zur Industriearbeit, "harte Arbeit, Genauigkeit, scharfes Achtgeben auf das Detail, das Bewußtsein vom Wert der Werkzeuge und eine hohe Norm der Arbeitsfertigkeit waren von den Handwerksmeistern immer nachdrücklich betont worden." [3]

Die wachsende Zahl der Arbeiter zu überwachen, eine immer kompliziertere Technik sachgemäß einzusetzen, Planung, Kalkulation, Kontrolle und Heranschaffung von Material, Arbeitsmaschinen und Arbeitern gleichzeitig zu bewältigen, das war in der Tat eine Aufgabenvielfalt. Die einfach konstruierte hierarchische Ordnung versagte als Kooperationsform. Eine Funktionalisierung der Kooperationswege wurde notwendig.

Der Kampf gegen die Meisterwirtschaft ist vor allem aus der Maschinenindustrie bekannt. Neben der vorwiegend handwerklichen Arbeitstechnik mag auch der relativ frühe Einsatz des Ingenieurs Ursache dafür gewesen sein. [4] Er war schon im Betrieb, bevor die Ordnung des Arbeitsvollzuges als zusätzliche Ingenieur-Aufgabe erkannt wurde. In Deutschland begann die Entwicklung in den 90iger Jahren. [5] Damals hatte die Firma Ludwig Loewe eine Neuordnung der Betriebskalkulation durchgeführt. Formularmaterial wurde veröffentlicht, das zeigen sollte, wie man den komplizierter gewordenen Produktionsapparat rechnerisch-kontrollierend durchdringen könne. In dieser Zeit erhielt auch Schlesinger, der in jungen Jahren Betriebsingenieur bei Ludwig Löwe gewesen war,

---

1) vgl. A. Touraine, a.a.O., S. 152
2) F. v. Gottl-Ottlilienfeld, Wirtschaft und Technik, a.a.O., S. 140
3) R. Bendix, a.a.O., S. 84
4) vgl. R. Woldt, Die Fabrik als Umwelt des Arbeiters, a.a.O. S. 169
5) vgl. zu Folgendem: ebenda

einen Ruf an die Technische Hochschule in Berlin. Dort stellte man ihm die Aufgabe, den Studenten die "Kunst" der Fabrikorganisation zu vermitteln. Erst um 1905 wurden betriebstechnische Fächer ganz allgemein an den deutschen Hochschulen eingeführt.

Auch die Textilindustrie machte ihre Zeit der Meisterwirtschaft durch. Die Abhängigkeit der Unternehmer von ihren Werkmeistern wurde bereits beschrieben. Aber man machte hier doch weniger Aufhebens davon. Die Handwerker-Technik war ja bereits zu Anfang der Industrialisierung durch Arbeit an Maschinen abgelöst worden, und wegen der frühen Einrichtung von Ausbildungsinstitutionen [1] hatte sich der Unternehmer allmählich von der traditionalen Aufgabenteilung zwischen Händler und Produzent distanzieren, gleichzeitig aber auch höhere Anforderungen an die theoretischen Kenntnisse seiner Meister stellen können. Das technische Wissen wurde so auf allen Stufen der Hierarchie gleichmäßig weiterentwickelt. [2] Deshalb schien die Dringlichkeit einer grundlegenden Neugestaltung des Organisationssystems nicht im Vordergrund zu stehen. Die Entwicklung zu dem bereits beschriebenen "Funktionsmeister-System" war wohl ein allmählicher Prozeß.

II. Die disziplinarische Machtstellung

In diesem Abschnitt sollen die Grundlagen der disziplinarischen Machtstellung des Meisters erörtert werden. Eine Unterscheidung zwischen Berechtigung, Notwendigkeit und Durchsetzungsmöglichkeit disziplinarischer Maßnahmen erscheint sinnvoll.

Die Berechtigung war Teil der organisatorischen Kompetenz. Mit der Machtabtretung an den Meister hatte man angeblich "schöne" Erfolge erzielt. Der Meister bürgte oft - bei Möglichkeit eines Verlustes von Prämien - für Qualität und Quantität der Produktion. Er habe deshalb auch ein großes Interesse, nur "gute Arbeiter heranzuziehen und zu halten, untüchtige dagegen abzustoßen." [3]

---

1) Unter diesen Fachschulen wurden die Anstalten von Chemnitz, Reutlingen, Sorau, München-Gladbach, Aachen, Krefeld und Kottbus besonders hervorgehoben. Vgl. R. Woldt, Das großindustrielle Beamtentum, a.a.O., S. 53-54

2) vgl. ebenda

3) E. Herrmann, Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie, Dargestellt an den Verhältnissen

./.

Die Notwendigkeit der disziplinarischen Machtstellung wird heute nachträglich damit begründet, daß es industrie- und organisationsungewohnte Arbeiter in die Betriebe einzugliedern galt[1]. Da die Arbeiterschaft sich nicht freiwillig an die Fabrikdisziplin habe gewöhnen wollen, sei eben die hierarchische Zwangsausübung notwendig gewesen.[2]

Die Durchsetzungsmöglichkeit disziplinarischer Maßnahmen konnte schließlich nur dann als gewährleistet gelten, wenn

1. relativ primitive Industriearbeit - häufig war es schwere, körperliche Transportarbeit - eine Kooperationsbereitschaft der Arbeiter weitgehend überflüssig machte, Anweisungen präzise formuliert und ohne Mitdenken von den Arbeitern ausgeführt werden konnten,
2. die wirtschaftliche Notlage und geringe Mobilität die Arbeiter in den Betrieb zwangen. Häufig ergaben sich an ihrem Heimatort, den zu verlassen sie in den seltensten Fällen bereit waren, keine anderen Arbeitsmöglichkeiten, und wenn
3. die disziplinarischen Praktiken des Meisters weitgehend der traditionalen Herrschaftserwartung der Arbeiter entsprachen.

Die hierarchische Kompetenz des Meisters, Kooperationsfähigkeit und - bereitschaft, wirtschaftliche Notlage und Mobilität der Arbeiter und die Anerkennung der traditionalen Herrschaftsausübung waren demnach die Grundlagen der disziplinarischen Machtstellung des Meisters. Die Formen der Autoritätsbegründung und -ausübung sind Gegenstand des nächsten Kapitels.

C. Die soziale Stellung des Meisters

I. Die Autoritätsbegründung

a. Die patriarchalische Autorität

Die Autoritätsbegründung hat zum Ziel, Konflikte zwischen den "Wenigen", die zu Anweisungen berechtigt sind, und den "Vielen", die Anweisungen nur zu befolgen haben, zu neutralisieren, um die Ausübung der Autorität zu sichern. Dieses Ziel versuchte man in der Vergangenheit auf zwei unterschiedlichen Wegen zu erreichen:[3]

---

einer Luckenwalder Wollhutfabrik, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 135, 1911, S. 55

1) vgl. F. Weltz, Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, Stuttgart 1964, S. 33; H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., S. 35

2) vgl. R. Mayntz, Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958, S. 33

3) vgl. zu Folgendem: R. Bendix, a.a.O., S. 33

1. Man versuchte die Ausübung der Autorität völlig zu leugnen, mit der Behauptung, daß von den "Wenigen" nur das angeordnet werde, was die "Vielen" sich selbst auch wünschten;
2. man versuchte die Autoritätsausübung damit zu begründen, daß die "Wenigen" so ausgezeichnete Eigenschaften besäßen, daß sie die Interessen der "Vielen" immer auch wahrnähmen.

Im stationären Gewerbe des Mittelalters hatte sich eine Autoritätsform herausgebildet, die in ihrer Übereinstimmung mit der traditionalen sozialen Ordnung allgemeine Anerkennung fand. Es galt ja als gemeinsames Ziel von Herrschenden und Gehorchenden, gerade diese soziale Ordnung zu erhalten. Die Herrschaft bedurfte deshalb auch keiner individuellen Begründung durch überlegene Eigenschaften. Geburt und Alter bestimmten im wesentlichen die organisatorische und soziale Stellung. Der Handwerksmeister galt - wie bereits beschrieben wurde - eigentlich nicht als Subjekt, als Persönlichkeit. Er verkörperte vielmehr einen sozialen Rang, der allgemeine Anerkennung fand.

Die Einheit von sozialer Ordnung und betrieblichem Unterordnungsverhältnis wurde durch die Industrialisierung aufgelöst. [1] Gesellschaftliche und betriebliche Sozialordnung standen nun zwar nicht unvermittelt nebeneinander, aber die soziale Ordnung hörte auf, ausschließlicher Gestalter der Betriebsordnung zu sein. Der Betrieb nahm seine eigene Ordnung an: das betriebliche Unterordnungsverhältnis wurde nicht mehr durch Geburt und Alter bestimmt; die Aufstiegschancen wurden formal erhöht, die Bindung an einen bestimmten Stand aufgehoben. In Wirklichkeit nahm die Zahl der Nicht-Aufgestiegenen zu. Deshalb war die allgemeine Anerkennung der Autoritätsausübung in Gefahr. Ihre Begründung wurde notwendig.

In der Autoritätsbegründung bildeten sich im wesentlichen zwei Ideologien: eine Gruppe von Herrschenden versuchte, auch für den Industriebetrieb die traditionale Sozialordnung zu retten, eine andere legitimierte ihre Herrschaft durch Verfügungsgewalt über sachliche Produktionsmittel, die sie auf Grund hervorragender Eigenschaften erworben habe. Diesen Begründungsver-

---

1) vgl. zu Folgendem: R. Bendix, a.a.O., S. 74 ff.; H. Marr, a.a.O., S. 168-173, 202-205; A. Geck, Soziale Betriebsführung, 2. Aufl., Essen 1953, S. 23-25; Die Ausführungen dieses Abschnitts stützen sich außerdem auf die Vorlesung von H. Popitz, Industriesoziologie, Freiburg SS 1966.

suchen entsprachen:

1. die patriarchalische Haltung,
2. die wirtschaftsindividualistische Haltung.

Der patriarchalische Unternehmer verstand sich als Herr, die Belegschaft galt als seine erweiterte Familie, der Betrieb als sein erweitertes Haus. Er fühlte sich traditionsgemäß verpflichtet, für das leibliche und seelische Wohl seiner Untergebenen zu sorgen, und erwartete dafür Treue und Ergebenheit. J.St. Mill hat diese Haltung treffend charakterisiert: [1]

"Das Los der Armen sollte für und nicht durch sie geregelt werden. Man sollte weder von ihnen erwarten, noch sollte man sie dazu ermuntern, daß sie für sich selbst denken. Man sollte auch dem Denken und der Voraussicht der Armen, wenn es um eine wirkliche Entscheidung ihrer Zukunft geht, keine einflußreiche Stimme verleihen. Die höheren Klassen haben die Pflicht, für die Armen zu denken. Sie müssen die Verantwortung für deren Schicksal übernehmen... Die Armen können dann in aktivem wie passivem Gehorsam die für sie entworfenen Gesetze befolgen und in bezug auf alles andere sich ruhig einer vertrauensvollen Sorglosigkeit hingeben und Ruhe finden unter dem mächtigen Schatten ihrer Beschützer. Insgesamt sollten die Beziehungen zwischen arm und reich nur zum Teil autoritär sein. Sie sollten auf Freundlichkeit, Sittlichkeit und Feingefühl beruhen; kurzum: gütige Beschützerrolle auf der einen und respektvolle und dankerfüllte Ergebenheit und Ehrerbietigkeit auf der anderen Seite. Die Reichen haben Vaterstelle an den Armen zu vertreten. Sie müssen sie führen und erziehen, wie man es mit Kindern macht... Nichts sollte man billigerweise verlangen können, außer daß sie ihre täglichen Arbeiten ausführen und daß sie an Moral und Religion glauben... Die Vorgesetzten müssen dafür sorgen, daß Moral und Religion ihnen in passender Art beigebracht werden. Die Vorgesetzten der Armen sollten dafür alles Erforderliche tun, daß - als Belohnung für die Arbeit und Anhänglichkeit - die Armen angemessen ernährt, gekleidet, untergebracht, geistig erbaut und harmlos vergnügt werden."

Der Patriarch fühlt sich also als Beschützer seiner Untergebenen. Er bürgt für die Erfüllung ihrer angeblichen Wünsche: für angemessene Nahrung und Kleidung, für harmlose Vergnügen, also für "vertrauensvolle" Sorglosigkeit.

Dem Vertragsverhältnis mißt er keine Bedeutung bei. Arbeitskraft und Person bleiben für ihn untrennbar miteinander verbunden. Seiner Sorge für die Untertanen entspricht ihre lebenslängliche Abhängigkeit, deshalb auch das Recht des Unternehmers auf Nutzung ihrer Arbeitskraft.

Die Unterstellung prinzipieller Abhängigkeit wird mit dem Recht auf Erziehung verbunden, einer statischen Erziehung aller-

---

1) J.St. Mill, Principles of Political Economy, Boston 1848, Bd. 2, S. 319 ff. Übernommen von: R. Bendix, a.a.O., S. 75

dings, die es dem Untergebenen erleichtern soll, sich in einen vorbestimmten Platz einzufügen. Ihr Ziel ist deshalb, die Untergebenen nachdrücklich zu Untertänigkeit, Respekt, Treue, Pflichterfüllung und Moral aufzufordern.

Die unteren Klassen seien unfähig zum Denken. Man sollte sie auch nicht dazu ermuntern, d.h. unmündig seien sie geboren, unmündig sollten sie auch bleiben. Diese Behauptung ist mit einer Autoritätsbegründung durch überlegene Eigenschaften identisch. Allerdings sind die Eigenschaften nicht an die Person gebunden. Persönliche Überlegenheit wird hier zu einer Frage der Standeszugehörigkeit gemacht.

Der Meister ist Vertreter des Patriarchen in Abwesenheit. Er überprüft die Einhaltung seiner Normen, erzieht die Arbeiter nach den Richtlinien des Unternehmers und bestraft sie nach seinem Reglement. Die Vertreterstellung gibt dem Meister kein Recht zur Aktivität in der Gestaltung der Sozialordnung. Er ist das getreue "Vollzugsorgan" des Patriarchen.

Die Stellung des Meisters beruht auf freiwilliger Unterordnung, persönlicher Treue und beständiger Pflichterfüllung. Diese Eigenschaften kann er nur durch langjährige Betriebszugehörigkeit beweisen. Seine Autorität erhält dieselbe traditionale Begründung wie die Autorität des Unternehmers.

"So wie der Schmied nicht ohne Hammer und Amboß auskommen kann, so der Meister nicht ohne seine Arbeiter. Ein jeder möge an seiner Stelle das Beste tun und seine Pflicht erfüllen in dem Stand, in den ihn zu rufen Gott gefallen hat. Dann wird jeder es einsehen, daß dies die wahre Grundlage der Gleichheit ist." 1)

Als Vorbild in persönlicher Treue und Pflichterfüllung ernennt ihn der Patriarch zu seinem Vertreter. Damit erreicht der Meister auch gleichzeitig eine "gottgewollte Stellung", einen höheren "Stand" und die an diesen Stand gebundene persönliche Überlegenheit.

b. Die hierarchische Autorität

Der neuen Ideologie entspricht die wirtschaftsindividualistische Haltung. Der Unternehmer versucht bewußt seine Herrschaftsgewalt zu begründen. Dabei stellen sich ihm vor allem zwei Probleme:[2)]

---

1) E. Roll, An Early Experiment in Industrial Organization Being a History of the Firm Boulton and Watt, 1775-1805, London 1930, S. 221 ff., zitiert nach: Reinhard Bendix, a.a.O.,S. 87
2) vgl. R. Bendix, a.a.O., S. 106

1. unter welchen Bedingungen er seine soziale Verantwortung verneinen und trotzdem Autorität und Macht rechtfertigen kann,
2. wie er den Arbeiter zur Selbständigkeit erziehen soll, ohne ihn allzu unabhängig zu machen.

Das erste Problem versucht er durch die Unterscheidung zwischen ökonomischer und christlich-moralischer Betrachtungsweise zu lösen, indem er analytisch Person und Arbeitskraft voneinander trennt. Charakteristisch sind die Äußerungen Burkes: [1]

"...Arbeit ist eine Ware. Als solche ist sie ein Handelsartikel. ... Für auf dem Markt angebotene Ware aber gilt, daß nicht der Verkäufer, sondern der Abnehmer den Preis steigert... Solche Fragen, wie die, daß jemand, der seine Arbeitskraft auf dem Markt anbietet, vielleicht nicht in der Lage ist, dem Hungertod zu entrinnen, können für unsere Betrachtungsweise hier keine Fragen sein. Wir interessieren uns hier nur für die Frage: Was ist die angebotene Arbeitskraft dem Käufer wert?"

Der Unternehmer interessiert sich nicht für die Person des Arbeiters, sondern für dessen Arbeitsleistung. [2] Soziale Maßnahmen könnten durchaus christliche Pflicht sein, müßten aber dem einzelnen überlassen bleiben.

Grundlage des Herrschaftsverhältnisses wird der freie Arbeitsvertrag:

1. Arbeitnehmer und Arbeitgeber entscheiden sich frei für ein Arbeitsverhältnis,
2. durch den Vertragsabschluß entsteht eine gegenseitige Verpflichtung, die Verpflichtung zur Arbeitsleistung auf der einen, die Verpflichtung zur Lohnzahlung auf der anderen Seite,
3. durch die Annahme der Arbeit unterwirft sich jeder Arbeiter den Bestimmungen der Fabrikordnung. [3] Ausdrücklich erklärt ein Vertreter des Zentralverbandes deutscher Industrieller: [4]

"Der Verband erkennt die volle Gleichberechtigung zwischen dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer nur an bis zum Abschluß des Arbeitsvertrages; darüber hinaus ist sie für ihn ein leeres, agitatorisches Schlagwort. Denn mit dem Abschluß des Arbeitsvertrages wird

---

1) E. Burke, Thought and Details on Scarcity in Works, Boston 1869, Bd. V., S. 142; Burke ist einer der Begründer des Wirtschaftsliberalismus. Zitiert nach: ebenda, S. 108
2) vgl. H. Proesler, a.a.O., S. 151; E. Bornemann, Allgemeine Arbeitsbedingungen, in: Handbuch der Psychologie, Betriebspsychologie, Bd. 9, Göttingen 1961, S. 74
3) vgl. G. Eckert, a.a.O., S. 19; A. Geck, a.a.O., S. 25-26
4) vgl. H.A. Bueck, Der Zentralverband deutscher Industrieller, Bd. 3, Berlin 1905, S. 685-686, zitiert nach: A. Geck, a.a.O., S. 25

der Arbeiter der Untergebene des Arbeitgebers, er muß sich ihm unterordnen, der Arbeitgeber wird sein Herr."

Die Legitimität der Herrschaft beruht auf dem persönlichen Eigentum an den Produktionsmitteln. [1] Auch seine persönliche Eignung zur Herrschaft habe der Eigentümer bewiesen. Denn er - oder auch seine Vorfahren - hätten sich durch Fleiß, Ausdauer und Unnachgiebigkeit dieses Eigentum erworben. Der Arbeiter sei dagegen konstitutionell unfähig zur Kapitalbildung. Außerdem nütze das Herrschaftsrecht des Eigentümers auch dem Arbeiter, weil durch Eigentum Arbeit geschaffen werde.
Letztlich lebten also auch die Nicht-Eigentümer besser.

Die Lösung des zweiten Problems - wie man den Arbeiter zur Selbständigkeit erziehen solle, ohne ihn allzu unabhängig zu machen - versucht der Unternehmer durch die Forderung zu erreichen, daß der Arbeiter von der traditionalen Bindung an den "Herrn" befreit werde. Erst dann könne er seine Arbeitskraft frei am Markte anbieten. Damit er aber nicht zu unabhängig werde, d.h. mehr oder weniger stark auf seinen Arbeitsplatz angewiesen sei, solle er ständigen wirtschaftlichen Druck spüren.

Diese Forderung entspricht dem Versuch, den "homo oeconomicus" im Arbeiter anzusprechen. Der Unternehmer verlangt von seinen Arbeitern nicht "Treue", sondern versucht ihr wirtschaftliches "Interesse" zu wecken. Ihm kommt es nicht auf "persönliche" Bindung, sondern auf Bindung an den "Arbeitsplatz" an. "Erziehung" zum Fleiß wird durch "Anreiz" zum Fleiß ersetzt.

Der Unternehmer tritt seinem Meister durch hierarchische Einstufung einen Teil seiner Herrschaftsgewalt ab. In seinem Arbeitsbereich wird der Meister zum Gestalter der Sozialordnung. Der Unternehmer verlangt von ihm keine persönliche Treue, sondern er sucht in ihm eine Mann, der seine Interessen bei den Arbeitern unnachgiebig durchsetzt. Härte und Durchsetzungsvermögen, auch ein großes Geschick in der Anwendung der wirtschaftlichen und disziplinarischen Anreizmittel sind die persönlichen Eigenschaften, die ihn für den Unternehmer zum Meister qualifizieren. Seine hierarchische Stellung ist durch keine persönlichen Normen des Unternehmers eingeschränkt. Aber ständiger hierarchischer und wirtschaftlicher Druck von "oben" beeinflussen seine Autoritätsausübung.

---

1) vgl. zu Folgendem: R. Bendix, a.a.O., S. 106 ff.

II. Die Autoritätsausübung

a. Der Meister als Vermittler zwischen Unternehmer und Arbeiterschaft

Die Einordnung der Arbeiterschaft in den Industriebetrieb vollzog sich anfangs unter großen Widerständen. Die Handwerker und Bauern zogen die herkömmliche Lebensweise vor und begegneten häufig einer wirtschaftlichen Notlage einfach dadurch, daß sie den Verbrauch noch weiter einschränkten. Der wirtschaftliche Anreiz versagte also weitgehend. Traditionale Zielsetzungen herrschten vor. [1]

Arbeit war bisher entweder in intensiven Intervallen - entsprechend den Jahreszeiten und häufigen Festen - oder in gemächlichem Tempo verrichtet worden. Der Unternehmer wollte aber häufig möglichst schnell Gewinne erzielen und nahm deshalb unaufhörliches Arbeiten, Schnelligkeit und Regelmäßigkeit als selbstverständlich hin. [2]

Die Autoritätserwartung beruhte auf dem Herr-Knecht-Verhältnis oder auf der Meister-Lehrling-Beziehung. Arbeit war in der nachbarlich-seßhaften Lebensgemeinschaft verrichtet worden. Das Arbeitsverhältnis im Industriebetrieb war nicht nur unpersönlich, weil es die Herauslösung des Arbeiters aus der Familie verlangte. Es stand vor allem dann im Gegensatz zu den traditionalen Beziehungen, wenn der Unternehmer sich nur für die Leistung seiner Arbeiter, nicht aber für ihre persönlichen Angelegenheiten interessierte.

Aber der Traditionalismus hat die Einordnung der Arbeiter überall dort erleichtert, wo der Unternehmer die traditionalen Beziehungen zwischen Herr und Knecht bestehen ließ, wo patriarchalischer Bevormundung persönliche Fürsorge entsprach. [3] Diese Betriebspolitik wurde als sozial empfunden, weil die Arbeiter zum großen Teil vom Land kamen und oft sehr unselbständig waren. Die Ansicht, daß die Arbeiter zu Gehorsam verpflichtete Kinder seien, die gegen die Wechselfälle des Lebens Schutz bedürften, entsprach damals der Meinung einiger Industrieller, vieler Arbeiter und auch der Aristokratie. [4]

---

1) vgl. W. Sombart, a.a.O., Bd. 3, S. 426
2) vgl. R. Bendix, a.a.O., S. 66
3) vgl. ebenda, S. 74
4) vgl. ebenda, S. 76

Der "liberale" Unternehmer brauchte dagegen einen Vermittler zur Arbeiterschaft. Diese Stellung nahm oft sein Meister ein. Er stellte die Arbeiter ein, leitete sie oft nach den überlieferten Beziehungen zwischen Meister, Geselle und Lehrling und schuf einen Ausgleich zwischen industriebetrieblicher und handwerklicher Arbeitsweise.

Er stellte die Arbeiter ein: Meister und Arbeiter, auch die Arbeiter untereinander mußten menschlich zusammenpassen, sollte Kooperation überhaupt zustandekommen. [1] Das mußte der Meister bei der Anwerbung seiner Leute berücksichtigen. Meist waren die neuen Arbeiter Einheimische. Fremde wurden oft schon vom Portier abgewiesen. [2] Oft kamen sie aus demselben Wohnbezirk wie der Meister, oder ein Arbeiter legte für seinen Sohn oder Freund ein gutes Wort ein. Auch gab es schon klassenbewußte Meister, die nur organisierte Arbeiter einstellten, auch um in ihrer Werkstatt Ruhe zu halten. [3] Manchmal hat der Meister seine Einstellungskompetenz mit den Arbeitern geteilt. Er beauftragte sie Freunde anzuwerben. Dann übernahmen seine Arbeiter die fachliche Garantie für die neuen Mitarbeiter, lernten sie persönlich an und bürgten für ihre Kooperationsbereitschaft. [4]

Diese Berücksichtigung der persönlichen Beziehungen kommt deutlich in einer Befragung der Charity Organization Society in London zum Ausdruck: [5]

"Wir sind sehr abgeneigt, jemanden bei uns zu beschäftigen, den wir nicht kennen, weil wir ihn ausbilden müssen. Ein jeder hat Vorurteile, und so kommt es nicht gerade oft vor, daß wir jemandem Arbeit geben, den wir nicht kennen, außer wenn wir unter starkem Druck stehen."

Diese Einstellungspraxis wurde sicherlich abgeschafft, als die Betriebe Größenordnungen annahmen, für die persönliche Anwerbung nicht mehr ausreichte. Außerdem mag sie auf den Widerstand der Unternehmer gestoßen sein, weil sie ihnen die Kontrolle über die Neueingestellten entzog. Vor allem an der politi-

---

1) vgl. G. Briefs, a.a.O., S. 26
2) vgl. G. Eckert, a.a.O., S. 19
3) vgl. C. Heiß, Auslese und Anpassung der Arbeiter in der Berliner Feinmechanik, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 133-134, 1910, S. 139
4) vgl. E. Riché, La Situation des ouvriers dans l'industrie automobile, Diss., Paris 1909, S. 50-52, zitiert nach: A. Touraine, a.a.O., S. 152 (Fußnote)
5) vgl. Charity Organization Society, a.a.O., S. 96 ff., zitiert nach: R. Bendix, a.a.O., S. 85

schen Haltung ihrer Arbeitnehmer waren sie interessiert, aus Angst, sie könnten plötzlich einem Block gewerkschaftlich organisierter Arbeiter gegenüberstehen, der ihrer unbeschränkten Herrschaftsgewalt Widerstand zu leisten vermocht hätte.[1]

In seinem sozialen Verhalten mag der Meister Abstand zu seinen Arbeitern gewahrt haben. So trug er oft Anzug und Krawatte,[2] und in Frankreich gehörte sogar eine Melone zu seinem äußeren Erscheinungsbild.[3] Andererseits hatte der Meisterraum noch in hohem Maße "lebensräumliche" Elemente. In der Tradition seines Handwerks, im Arbeitsstil und in der engen räumlichen Zusammenarbeit stand der Meister seinen Arbeitern nahe.[4] Auch hat man unter den Meistern schon Anfang des 20. Jahrhunderts Vorläufer der "Human-Realtions-Fachleute" gefunden. Marie Bernays gab bereits 1910 eine vollständige Beschreibung der heute aus Amerika übernommenen Theorie der informellen Gruppe:[5] Die kleine Gruppe gebe dem Arbeiter Selbstvertrauen. Sie sei das Band, das ihn mit dem ganzen Betrieb verbinde, von dem er im übrigen nur wenig wisse und höre. In der kleinen Gruppe helfe man sich, fühle man sich geborgen und verhalte sich solidarisch.

Der Meister identifiziert sich nach Bernays mit seiner Arbeitsgruppe, rühmt sie als tüchtiger und besser als den Durchschnitt der übrigen Arbeiter, verhält sich kameradschaftlich zu seine Leuten und fühlt sich durch gleiche Bildung und gleiches Berufsschicksal an sie gebunden. Besonders sei diese Haltung bei der Einführung neuer Mitarbeiter aufgefallen. Bernays, die ihre Erkenntnisse durch eigene Mitarbeit im Betrieb gewonnen hat, berichtet über ihren Arbeitsbeginn:[6]

"Ich sehe noch heute den großen lärmerfüllten Arbeitsraum mit den vielen Menschen vor mir, wie er war, als ich ihn zum ersten Male betrat; und dazwischen beruhigend in dieser Fülle neuer Eindrükke, zwei freundliche Gesichter, das des Werkmeisters, eines alten, weißhaarigen Mannes, der gutmütig lächelnd auf mich zukam, und dasjenige der Arbeiterin, die mich spulen lehren sollte, und die der angekündigten 'Neuen' schon von weitem aufmunternd zunickte."

Die Vermittlerstellung, die der Meister zwischen industriebetrieblicher und handwerklicher Arbeitsmethode einnahm, wurde

---

1) vgl. A. Touraine, a.a.O., S. 152 (Fußnote)
2) vgl. G. Eckert, a.a.O., S. 22
3) vgl. A. Touraine, a.a.O. S. 151 (Fußnote)
4) vgl. G. Briefs, a.a.O., S. 26
5) vgl. zu Folgendem: M. Bernays, a.a.O., S. 183-189
6) M. Bernays, a.a.O., S. 185 (Fußnote)

bereits ausführlich beschrieben. Die Meisterwirtschaft entsprach eben zum Teil noch der traditionalen Arbeitsweise. Der Wechsel von Pausen und intensiver Arbeit, die Selbstbestimmung des Arbeiters in seiner Arbeitsmethode und die Berücksichtigung der individuellen Fähigkeiten bei der Arbeitsverteilung haben wohl in hohem Maße die Einordnung der Arbeiterschaft gefördert. Der Meister trat als Vermittler auf, weil er die traditionale Arbeitsweise mit den technisch-organisatorischen Anforderungen des Industriebetriebes in Einklang zu bringen verstand. Über die Freiheit, die er seinen Arbeitern - eine weitgehend handwerkliche Arbeitsweise vorausgesetzt - lassen konnte, berichtet Bromme: [1] ein besonders geschickter Arbeiter habe nach der eigentlichen Mittagspause immer noch eine Stunde geschlafen und danach mit gemächlichem, manchmal auch mit erhöhtem Arbeitstempo seine Tagesarbeit noch jedes Mal geschafft. Niemand habe ihn in seinem Arbeitsrhythmus behindert.

Um das Problem der Ausbildung, vor allem um den Nachwuchs an Facharbeitern, haben sich die Unternehmer nur wenig gekümmert. Auf diesem Gebiet als Pionier galt für den Maschinenbau die Aktiengesellschaft Ludwig Loewe, die bereits in den 90er Jahren des 19. Jahrhunderts eigene Lehrlingswerkstätten besaß. [2] Sonst hat man nach Sombart immer nur geklagt, daß es keinen vollwertigen und niemals ausreichenden Ersatz an Facharbeitern gebe. [3] Die Ausbildung in der Industrie sei völlig mangelhaft gewesen. So berichtet Landé, daß der Lehrling in der Maschinenindustrie nur oberflächlich und vor allem einseitig unterwiesen werde, weil man ihn häufig schon früh zu regelmäßiger Arbeit in einem Spezialberuf verwende. [4] In der Textilindustrie wurden nach Thun die Kinder zu irgendeiner leichten Arbeit "abgerichtet", von der sie nur loskommen konnten, wenn sich die Eltern für ihre weitere Ausbildung einsetzten. Das sei jedoch nur selten der Fall gewesen. [5]

Ganz allgemein hat die Industrie wohl ihren Facharbeiter-Nachwuchs aus dem Handwerk geholt. [6] Das zeigt eine Berufszäh-

---

1) vgl. zu Folgendem: G. Eckert, a.a.O., S. 82
2) vgl. D. Landé, Arbeits- und Lohnverhältnisse in der Berliner Maschinenindustrie zu Beginn des 20. Jahrhunderts, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 133-134, 1910, S. 324-325
3) vgl. W. Sombart, a.a.O., Bd. 3, S. 438
4) vgl. D. Landé, a.a.O., S.325
5) vgl. A. Thun, Die linksrheinische Textilindustrie,a.a.O.,S.37
6) vgl. zu Folgendem: W. Sombart, a.a.O., Bd. 3, S. 439

lung aus dem Jahre 1895. In 21 Handwerken, in Betrieben mit bis zu fünf Beschäftigten, kamen auf 100 handwerkliche Arbeiter nahezu 40 Lehrlinge. In der als handwerkliche Arbeiter gezählten Gruppe befanden sich außerdem alle Jugendlichen unter 16 Jahren, die nicht als Lehrlinge erfaßt worden waren. Mit den Lehrlingen zusammen machten sie in den 21 Handwerken 73,9% der Erwachsenen aus. Dieser Prozentsatz war in Handwerken, deren Arbeiter sich besonders für den Einsatz im Industriebetrieb eigneten, doppelt so hoch, z.B. im Schlosserhandwerk 142,9%. Dieser hohe Anteil der Lehrlinge überschritt sicherlich den Bedarf des Handwerks.

Für den Einsatz dieser Arbeiter hatte der Meister mit handwerklicher Vorbildung eine hohe Bedeutung. Er war selbst aus dem Handwerk hervorgegangen und behielt deshalb Verständnis für handwerkliche Arbeitsweise und Kooperation. Auch die Vermittlerstellung des Zwischenmeisters muß in diesem Zusammenhang nochmals hervorgehoben werden. Er erleichterte nicht nur die Einordnung der Arbeiterschaft, sondern ermöglichte auch dem Unternehmer, an seiner traditionalen Auffassung von der Aufgabenteilung zwischen Produktion und Handel festzuhalten. Der Unternehmer konnte sich ganz seiner händlerischen Aufgabe widmen.

b. Die Willkürlichkeit der persönlichen Autoritätsausübung

Wo persönliche Beziehungen vorherrschten, lag es nahe, daß neben patriarchalischem Wohlwollen und solidarischer Identifizierung mit der Arbeiterschaft auch willkürliche Unterdrückung und "Ausbeutung" vorkamen. So wurden von zeitgenössischen Schriftstellern gerade bei den Zwischenmeistern "die schlimmsten Ausbeutungsformen" nachgewiesen. [1] Reichelt berichtet, daß die Zwischenmeister bestrebt waren, mit der Arbeit möglichst schnell fertigzuwerden und möglichst wenig Löhne an die Arbeiter zu zahlen. [2] Die Arbeiter bezogen feste Stundenlöhne. Deshalb erhielt der Zwischenmeister den ganzen Akkordüberschuß. Sein Monatsverdienst lag nach Reichelt zwischen 3.000 und 5.000 Mark.

Auch die angestellten Meister herrschten oft willkürlich.

---

1) vgl. R. Bendix, a.a.O., S. 81-83
2) vgl. zu Folgendem: H. Reichelt, Die Arbeitsverhältnisse in einem Berliner Großbetrieb der Maschinenindustrie, Berlin 1906, S. 45 ff.

Streng geschäftliche Lohnverhandlungen mag die Arbeiterschaft noch nicht verlangt haben. Auch hätte sich der Unternehmer an feste Lohnsätze binden müssen. Er zog jedoch das persönliche Regiment des Meisters vor, um die Lohnverhältnisse von Fall zu Fall beeinflussen zu können. [1] Löhne waren für ihn die wichtigsten Betriebskosten, Deshalb konnte der Meister, dem Lohndrückereien am besten gelangen, seines Arbeitsplatzes und seines Verdienstes auch am sichersten sein. Oft war schon die Entlohnungsform der Meister eine Aufforderung zu diesem Mißbrauch. So erhielten die Hüttenmeister in den südwest-luxemburgischen Hüttenbetrieben Monatsgehälter, die nur ein Fünftel ihres gesamten Einkommens ausmachten. Den "Rest" bekamen sie in Qualitäts-, Quantitäts- und Ersparnisprämien. Gelang es ihnen, die Löhne ihrer Arbeiter zu drücken, so erhielten sie am Jahresende einen bestimmten Gewinnanteil verrechnet. [2] Ähnliche Verhältnisse beobachtete Landé in der Maschinenindustrie. [3]

Die Stundenlöhne handelte der Meister mit jedem einzelnen Arbeiter aus. Je nach Hartnäckigkeit in der Verhandlung erhielt der Arbeiter dann einen höheren oder niedrigeren Lohn als seine Mitarbeiter. Einen noch größeren Einfluß hatte der Meister auf die Bestimmung der Akkordsätze. In den meisten Fällen schätzte er nach der eigenen Erfahrung mit ähnlichen Arbeiten, deren Preisverzeichnis in der Werkstatt ausgehängt war, den Akkord ab. [4] Wenn der Arbeiter mit dem Lohn nicht zufrieden war, mußte er den Betrieb verlassen, es sei denn, es gelang ihm, durch Hin- und Herfeilschen doch noch eine Einigung mit dem Meister zu erzielen. Manchmal schrieb der Meister ihm dann eine Reparaturarbeit auf den Akkordzettel, die er gar nicht ausgeführt hatte. Der Erfolg war, daß für ähnliche Arbeiten in der Zukunft dieser niedrige Satz als Verhandlungsgrundlage galt, und der Meister erhielt vom Unternehmer das Lob für sparsame Werkstättenführung. [5] Schließlich hatte der Meister vor allem darauf zu achten, daß der Akkord sofort gesenkt wurde, wenn der Arbeiter größere Geschicklichkeit erlangt hatte. [6] Vom Unternehmer wurde zu diesem

---

1) vgl. D. Landé, a.a.O., S. 329
2) vgl. R. Woldt, Das großindustrielle Beamtentum, a.a.O., S.68
3) vgl. D. Landé, a.a.O., S. 328-336
4) vgl. ebenda, S. 331
5) vgl. ebenda, S. 332-336
6) vgl. ebenda, S. 336

Verfahren die Ansicht geäußert, daß er eigentlich nur vor der Wahl stehe, entweder den Akkord herabzusetzen, oder überhaupt konkurrenzunfähig zu werden. [1]

Um den Nebenerwerb seiner Meister kümmerte sich der Unternehmer wenig. So war das Trucksystem wohl allgemein verbreitet. Die Aachener Textilarbeiter klagten darüber, daß ihre Meister Läden unterhielten und sie zu zwingen suchten, ihren Bedarf an Lebensmitteln dort einzudecken. [2] Das Warenzahlen war im linksrheinischen Industriegebiet weitgehend üblich, und konnte selbst durch ein strenges Verbot nicht unterbunden werden. [3]

Die schlimmsten Zustände fand man überall dort, wo der Werkmeister die Kantine betrieb. In einem Fall war es trotz häufiger Beschwerden erst möglich, diese Zustände zu beenden, nachdem die Arbeiterpresse dazu ausführlich Stellung genommen hatte. [4] In einer staatlichen Gewehrfabrik hatte der Meister seinen 60 bis 66 Arbeitern jeden Monat 2,30 Mark für zusätzlichen Gasverbrauch abgezogen. Im vorhergehenden Jahr hatte er zunächst mit -50 Mark angefangen und sich wegen der Passivität der Betriebsführung dann weitergewagt. [5]

Die Autoritätsausübung beruhte auf persönlichen Ansichten des Meisters. Es gab keine logischen Prinzipien, nach denen Streitfälle entschieden wurden. Alles war Empirik und Tradition, persönliche Entscheidung und Wahl. Präferenzen des Meisters waren die einzigen Regeln. [6] Deshalb war auch beides möglich: der Meister als "gerechter" Vermittler zwischen Unternehmer und Arbeiterschaft und der Meister als willkürlicher Herrscher. So mag er seine "Lieblinge" unter den Arbeitern gehabt haben, denen er die besser bezahlten Arbeiten zuteilte. [7] Auch mußten bisweilen die Arbeiter Schmiergelder zahlen, wenn sie befördert werden oder auch nur in schlechten Zeiten ihre Arbeitsplätze behalten woll-

---

1) vgl. F. Schumann, Die Arbeiter der Daimler-Motoren-Gesellschaft, Stuttgart-Untertürkheim, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 135, 1911, S. 35
2) vgl. A. Thun, Die linksrheinische Textilindustrie, a.a.O., S. 30
3) vgl. ebenda, S. 30-31
4) vgl. J. Kucynski, Die Geschichte der Lage der Arbeiter unter dem Kapitalismus, Bd. 3, Berlin 1962, S. 398
5) vgl. F. Hofmann, Die Lage der deutschen Waffenarbeiter, unter spezieller Berücksichtigung der Berliner Verhältnisse, Berlin 1894, S. 9-11
6) vgl. A. Touraine, a.a.O., S. 153
7) vgl. W. Sombart, a.a.O., Bd. 3, S. 898

ten. [1] Über den Unfehlbarkeitsdünkel der Meister beklagten sich der Dreher Eugen May: [2] es habe oft Krach gegeben, wenn er Verbesserungen in der Arbeitsmethode habe einführen wollen. Die Meister seien zu überzeugt, daß solche Verbesserungen nur von ihnen kommen könnten. Deshalb habe er auch nur selten einen Arbeitskollegen getroffen, der es gewagt hätte, den Meister oder einen sonstigen Vorgesetzten auf die Unzweckmäßigkeit seiner Arbeitsvorrichtungen und Werkzeuge aufmerksam zu machen. Kritik werde als persönliche Beleidigung empfunden. Der Meister mag also oft Anspruch auf unbedingte Unterwürfigkeit seiner Arbeiter erhoben haben. [3]

Anders war die Stellung der Meister in den Betrieben mit patriarchalischer Betriebsverfassung. Sie waren die "getreuen" Vollzugsorgane des Patriarchen, der für Versorgung und Entlohnung seiner Arbeiter selbst sorgte oder zumindest genaue Richtlinien erließ. An die Stelle der willkürlichen Herrschaft des Meisters trat das Reglement des Patriarchen, das allerdings - wie auch die Herrschaft des Meisters - allein auf Empirik und Tradition, auf persönlicher Entscheidung und Wahl beruhte. Es ließ deshalb auch persönlicher Willkür - allerdings nur des Patriarchen - großen Spielraum. [4] So wurden bei Krupp die Fleißigen, Pünktlichen und Treuen mit Geschenkscheinen, [5] d.h. Wechseln auf die Zukunft, belohnt, die Unpünktlichen und Undisziplinierten dagegen strengen Strafen unterworfen. Im Kampfe gegen die Unpünktlichkeit war der "getreue" Meister Ascherfeld besonders unerbittlich. Mit der Uhr in der Hand sah man ihn bei Arbeitsbeginn vor dem Fabriktor stehen. Fünf Minuten Verspätung bestrafte er nach Krupps strengem Reglement mit dem Verlust eines Stundenlohnes. Eine versäumte Stunde brachte bereits den Lohnausfall eines viertel Tages mit sich. In Ascherfelds Büchern, die jeden Arbeiter

---

1) vgl. D. Granick, Der rote Manager, Düsseldorf 1960, S. 275
2) vgl. zu Folgendem: F. Schildberger, a.a.O., S. 30-31
3) vgl. auch: L.E. Stern, Die Aufgabe des Meisters und ihre Grenzen, in: Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 8.Jg., 1959, S. 38
4) Max Weber sagte in einem Vortrag zu den Reglements der Unternehmer Folgendes: "Bitte, sehen Sie sich nur einmal den Dialekt einer deutschen Arbeitsordnung an! 'Wer das und das tut, der wird bestraft', 'wer das und das tut, bekommt erstmalig einen Verweis, zweitmalig eine Geldstrafe usw.'; das ist Schutzmannsjargon". M. Weber, Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik, Tübingen 1924, S. 396
5) vgl. W. Berdrow, a.a.O., Bd. I., S. 322-324

charakterisierten, fand sich die Bemerkung: "Schade, daß ein Arbeiter, der sonst fleißig, brav und gut und treu ist, nicht auch p ü n k t l i c h ist." [1]

Die Geschenkscheine konnten wieder entzogen werden, wenn Treue, Disziplin, Pünktlichkeit und Unterordnungsbereitschaft nachliessen. Zudem hatte sie Krupp mit einer weiteren Klausel versehen: "Wer in einigen Jahren einen Geschenkschein nicht hat, kann darauf rechnen, daß er seine Schuldigkeit nicht getan hat und solche werden der Entlassung nahe sein." [2]

Das Reglement gehörte zur patriarchalischen Betriebsverfassung. Es schrieb in Listen von 60-100 Paragraphen den Arbeitern vorbildliches Verhalten, auch Kleidung, Teilnahme an Festlichkeiten usw. vor. Verstöße wurden sofort und mit empfindlichen Geldstrafen geahndet, die allerdings meist in eine Fürsorgekasse flossen und so wenigstens den "Braven" wieder zugute kamen. [3]

Die Meister des Patriarchen mögen sich oft äußerlich nur wenig von den Meistern des "liberalen" Unternehmers unterschieden haben. Beide hatten eine unerschütterliche Autorität bei den Arbeitern. Aber die Willkürlichkeit ihrer Herrschaft wurde bei patriarchalischer Betriebsverfassung durch das Reglement des Unternehmers grundsätzlich unterbunden. Sie waren deshalb aber auch nie Vermittler zwischen Unternehmer und Arbeiterschaft, sondern eher die Polizisten des Patriarchen. [4]

Die Willkürlichkeit des Meisters in der Herrschaftsausübung, aber auch die patriarchalische Bevormundung stießen wohl auf Widerstand der Arbeiter, als diese sich an die industriellen Erzeugungsbedingungen gewöhnt und ihre materielle Notlage soweit überwunden hatten, daß sie nicht mehr zur Tolerierung jeder Herrschaftsform gezwungen waren. Vor allem aber stärkten die Gewerkschaften ihre Selbständigkeit und ihr Selbstbewußtsein. Die allgemeine Schulpflicht erhöhte ihren Bildungsstand, und ein ausreichendes Verkehrsnetz ermöglichte die notwendige Fluktuation.

Der Widerstand gegen willkürliche Herrschaftsformen kommt in einer Arbeiterbefragung zu Anfang dieses Jahrhunderts zum Aus-

---

1) vgl. W. Berdrow, a.a.O., S. 324
2) ebenda, S. 323
3) vgl. dazu vor allem: O. Hue, a.a.O., Bd. 2, S. 60-80; R. Watteroth, a.a.O., S. 45-56; G. Eckert, a.a.O., S. 19; J. Kucynski, a.a.O., Bd. 2, S. 196-199
4) vgl. die Äußerungen Max Webers. M. Weber, a.a.O., 396

druck. [1] Ihre Ergebnisse werden jedoch dadurch in ihrem Wert herabgesetzt, daß Levenstein, der Befrager, sich nur an gewerkschaftlich organisierte Arbeiter wandte und seine Fragen so naiv stellte, daß eine suggestive Wirkung berücksichtigt werden muß. Die für diesen Zusammenhang interessante Frage lautet: "Was drückt Sie mehr, der geringe Lohn oder daß Sie vom Arbeitgeber so abhängig sind, so wenig Aussichten haben, im Leben weiterzukommen, ihren Kindern gar nichts bieten zu können?" [2] Interessant ist immerhin, daß die Abhängigkeit von den Meistern nach den Klagen über zu geringen Lohn am häufigsten genannt wurde. Levenstein hat Bergarbeiter, Textilarbeiter und Metallarbeiter befragt. Von jeder dieser Gruppen soll hier nur eine Antwort wiedergegeben werden:

Bergarbeiter: [3]
"Der geringe Lohn drückt mir nicht so viel als wie die Hundfätische Abhängigkeit vom Arbeitgeber vom Werkbeamten. Denn diese Antreiber des Kapitals die oft weniger Geist und Bildung besitzen, ja nicht mal die praktischen Kenntnisse des Arbeiters besitzen, dem sie aber auf alle mögliche Art das Leben verleiden machen, ja sich einbilden dem Arbeiter alles mögliche bieten zu dürfen, dieses drückt mich unbeschreiblich."

Textilarbeiter: [4]
"Erstens schon der geringe Lohn, und zweitens die hinderlistige schlechtge Behandlung von seiten der Werkführer und Stuhlmeister, hier heißt es zuerst Geldspicken und dann Geld verdienen sowie obendrein noch Arbeiten wie in einem Zuchthaus und dann noch nichts verdienen das ist mein Los welches ich jeden Tag durch zu machen habe."

Metallarbeiter: [5]
"Unsäglich drückt den Arbeiter die Abhängigkeit von den Launen der Unternehmer und deren Antreiber, welche byzantinisch nach oben und brutal nach unten den Arbeiter nur als Arbeitstier betrachten, daß man ihnen manchmal an die Kehle springen möchte."

III. Die Stellung der Meister zu den Gewerkschaften

Die Stellung der Gewerkschaften zum Werkmeister war wenig einheitlich. Die freie Arbeiter-Gewerkschafts-Zeitung bezeichnete ihn als "bösen" Menschen, mit dem der Arbeiter nichts zu tun haben dürfe, weil er vor allem bei Lohnbewegungen regelmäßig zum

---

1) vgl. zu Folgendem: A. Levenstein, Die Arbeiterfrage, München 1912, S. 133-149
2) ebenda, S. 133
3) ebenda, S. 136
4) ebenda, S. 142
5) ebenda, S. 149

Streikbrecher werde. [1] Oft wurde ihm Unzuverlässigkeit vorgeworfen: Als Arbeiter habe er sich mit den Gewerkschaften solidarisch gefühlt, als Meister mache er dann eine reaktionäre Wandlung durch. Er breche die Beziehungen zu seinen früheren Arbeitskollegen ab und werde zum "Büttel" des Kapitalismus. [2] Auch in den Antworten auf Levensteins Fragen kam diese Haltung zum Ausdruck.

Aber stärker war wohl doch das Bestreben der Gewerkschaften, alle Arbeitnehmer zu einer gemeinsamen "Front" gegen den Unternehmer zu organisieren. Vor allem Woldt versuchte nachzuweisen, daß der Arbeitgeber sich von seinen ehemaligen Vertretern freizumachen suche. Das käme in dem Bestreben zum Ausdruck, technisches Wissen von der Person zu lösen.Jederzeitige Austauschbarkeit der industriellen Beamten sollte damit erreicht werden. Die Beamten der ganzen Betriebshierarchie gerieten so schließlich in ein subalternes Abhängigkeitsverhältnis, das sich von der Stellung der Arbeiter nur noch wenig unterscheide. Vor allem der Meister sei nicht mehr Vertreter, Vertrauensmann oder Vermittler des Unternehmers, sondern eher der subalterne "Prellbock" zwischen Arbeiter und Arbeitgeber. [3] Daß es noch zu keiner gemeinsamen Front gegen den Unternehmer gekommen sei, habe man auf die überholte Einstellung der Werkmeister zurückzuführen. Der Meister fühle sich noch immer als Vertreter des Unternehmers, und es entspreche leider den Tatsachen, daß er sich nach seiner Ernennung von den Arbeitern distanziere. [4]

Diese Behauptung entsprach wohl auch den Tatsachen. Als im Jahre 1883 der Deutsche Werkmeisterverband gegründet wurde, galt es als seine wichtigste Aufgabe, für den "Berufsstand" der Werkmeister eine Vorzugsstellung durchzusetzen. So schreibt Klempien, der schon vor dem ersten Weltkrieg Mitglied dieser Organisation war, daß vor der Gründung des Verbandes der Werkmeister trotz seiner wichtigen Schlüsselstellung und seiner großen Verantwortung von der Unternehmerseite nur wenig gewürdigt wurde. Man sah in ihm noch den ehemaligen Arbeiter und glaubte ihn auch ge-

---

1) vgl. F. Schildberger, a.a.O., S. 32
2) vgl. ebenda, S. 30
3) vgl. R. Woldt, Das großindustrielle Beamtentum,a.a.O., S. 24
4) vgl. ebenda, S. 75-76; derselbe, Vom großindustriellen Kopfarbeiter, a.a.O., S. 683

nauso behandeln zu können. [1] Die Organisation der Meister bemühte sich deshalb um die Anerkennung des Werkmeisterberufes und seine rechtliche und soziale Sicherung. Vor allem wollte man die Anerkennung des Meisters als Angestellten erreichen, um ihn so "aus der Masse der gewerblichen Arbeiter herauszuheben". [2] Diese Bemühungen führten zu der rechtlichen Definition des Werkmeisterberufes im § 133 a der Reichsgewerbeordnung, nach dem als Werkmeister nur solche Aufsichtsbeamten gelten, die feste Bezüge erhalten und nicht nur vorübergehend mit der Leitung oder Beaufsichtigung des Betriebes oder einer Betriebsabteilung betraut sind. Der Werkmeister wurde als Betriebsangestellter anerkannt. Für die Kündigungsfristen und die Weiterzahlung des Gehaltes im Krankheitsfall galten die entsprechenden Vorschriften. [3] Ansonsten beschränkte sich der Verband auf reine Kassen- und Wohlfahrtspolitik. So wurden Kranken-, Sterbe-, Witwen- und Waisen-, Brandversicherungs- und Sparkassen gegründet, und "die Verbandsleitung wird noch Gelegenheiten ausfindig machen, für welche Vorfälle im Leben des Werkmeisters noch Kassen gegründet werden können", [4] schreibt Woldt abfällig. Ansonsten sei der Werkmeisterverband trotz seiner 52000 Mitgliedern und seiner gefüllten Kassen der "reaktionäre Flügel" der Angestelltenbewegung und hänge sich als "Bleichgesicht" an die Arbeiten der übrigen Angestelltenverbände. Die Verbandspolitik läge der Tradition nach in den Händen "alter Herren". Die Mitglieder hätten nur Beiträge zu zahlen oder seien Rentenempfänger des Verbandes. [5]

Als gewerkschaftliche Organisation wollte der Werkmeisterverband nie angesprochen werden. Das galt auch für die Steigerverbände im Saar- und Ruhrgebiet. [6] Eine gewerkschaftliche Vertretung wollte dagegen der 1907 gegründete Steigerverband in Essen übernehmen. Obwohl die Mitglieder zu ihrer ersten Kundgebung nur Vertreter der bürgerlichen Parteien einluden, gingen die Unternehmer sofort gegen diesen Verband vor. Wer als Mitglied bekannt wurde, konnte zwischen dem Austritt aus dem Verband und der Kündigung "ohne Anspruch auf Gehalt und Naturalbezüge" [7] wählen.

---

1) vgl. W. Klempien, 70 Jahre Werkmeisterbewegung, DAG-Schriftenreihe, Heft 25, Hamburg 1953, S. 9
2) ebenda, S. 12
3) ebenda, S. 13
4) vgl. R. Woldt, Vom großindustriellen Kopfarbeiter, a.a.O., S. 683
5) vgl. Derselbe, Das großindustrielle Beamtentum, a.a.O. S. 75
6) vgl. O. Hue, a.a.O., Bd. 2, S. 664-666
7) ebenda, S. 665

Auch die Bergbehörde,die ja über die Qualifikation der Steiger entschied, stellte sich gegen diesen Verband. So verriet der Bergrat Kleine (Vorsitzender des Bergbaulichen Vereins Essen): "Wir tun das Möglichste, um diesen ganz gefährlichen Steigerverband zu unterdrücken, und zwar unter voller Zustimmung der Bergbehörde. Auch die Bergbehörde hält diesen Steigerverband für etwas ungemein Gefährliches." [1] Wenn man sich dagegen die berechtigten Forderungen des Verbandes ansieht, dann kann man die Willkürlichkeit dieser Unterdrückungsmaßnahmen ermessen: 1. anständige Behandlung, 2. vertragliche Zusicherung der Prämien, 3. einheitliche Vorschriften über den Qualifikationsentzug, 4. Verbesserung der Invaliden- und Hinterbliebenenfürsorge, 5. Zuständigkeit der Berggerichte bei Lohnstreitigkeiten bis zu 5000 Mark Einkommen. [2]

1) vgl. O. Hue, a.a.O., Bd. 2, S. 665.
2) vgl. ebenda, S. 665-666

3. Kapitel: Die Bedeutung des Taylorsystems für den Meisterstatus

A. Die Grundlagen

Taylor versuchte ein Organisationssytem zu entwickeln, das mit den "unwirtschaftlichen" Zuständen der Meisterwirtschaft für alle Zukunft aufräumen sollte. Tatsächlich haben seine Organisationsprinzipien vielfach zu einem so grundlegenden Wandel im Status des Meisters geführt, daß im Rahmen dieser historischen Abhandlung eine ausführliche Analyse seines Systems sinnvoll erscheint.

Taylor wollte Harmonie zwischen Vorgesetztem und Untergebenen und betriebliche Zusammenarbeit durch organisatorische Kunstgriffe sichern. An die Stelle von Faustregeln sollte die Organisation, an die Stelle von Strenge und Härte Gerechtigkeit treten. Die willkürlichen Meinungen müßten durch objektives Wissen verdrängt werden. [1] Als Vorbeugung gegen mangelnden Leistungswillen mache das System nachträgliche Bestrafungen überflüssig. Der entscheidende Fehler des bisherigen Systems sei es gewesen, daß der Meister die Arbeiter immer anzutreiben gesucht, daß ausserdem erhöhte Produktion zu niedrigeren Lohnsätzen geführt habe.

Das Taylorsystem ist auf Höchstleistung ausgerichtet. Um diese Höchstleistung dauernd zu erreichen, müssen nach Taylor folgende Forderungen erfüllt sein: [2]

1. An die Stelle des Menschen soll ein System treten, das mit persönlichen Machtbefugnissen endgültig aufräumt. Alle Beteiligten sollen aus dem gleichen sachlichen Zwang tätig werden. Eine gemeinsame Geisteshaltung muß die Anerkennung dieses unpersönlichen Zwangs sichern. Diese "Philosophie" Taylors stammt aus dem Puritanismus, der ökonomisches Interesse zur Pflicht macht und in der Methodisierung eine moralische Aufgabe sieht. Aus dieser Sicht leitet Taylor folgerichtig ab, daß im Grunde Arbeitnehmer und Arbeitgeber die gleichen Interessen haben, man müsse sie nur auf den gemeinsamen Nenner bringen: die Leistungssteigerung. Sie enthalte beides: höhere Löhne und niedrigere Kosten.

---

1) vgl. dazu: Taylor's Testimony before the Special House Comittee, in: F.W. Taylor, The principles of Scientific Management, New York 1947, S. 71 ff.
2) vgl. zu Folgendem: F. v. Gottl-Ottlilienfeld, Wirtschaft und Technik, a.a.O., S. 136-160

2. Der "eine beste" Weg muß für jede Arbeit durch "wissenschaftliche" Arbeitsmethoden ermittelt werden. Er kann gefunden werden, wenn man jede Arbeit bis in ihre letzten Elemente hinein zerlegt und studiert. Die Zerlegung der betrieblichen Arbeit hat der Person und der Zeit nach zu erfolgen. Durch Zerlegung der Zeit nach soll erreicht werden, daß die Arbeitsmethode nicht mehr Ausfluß der augenblicklichen Leistungsanforderung ist, sondern in einer zeitlich vorverlegten Analyse entwickelt wird. Die Zerlegung der Person nach bringt die personelle Trennung zwischen Planung und Ausführung, außerdem die Zerlegung der ausführenden Tätigkeit in einzelne Handgriffe, die verschiedenen Arbeitern übertragen werden.
3. Der vorher entwickelten, von der persönlichen Arbeitsweise abstrahierten Arbeitsmethode soll die Würde einer grundsätzlichen Norm verliehen werden. Diese Norm paßt sich nicht mehr den individuellen Eigenschaften an. Sie fordert selbst bestimmte Eigenschaften, die sogar von den Eigenschaften jenes "besten" Arbeiters abweichen können, dem man die zur Norm erhobene Arbeitsmethode anfangs - vor ihrer Veredelung - "abgeguckt" hatte. Denn es geht um Eignung in geringster Spannweite - der Banalisierung der Verrichtungen entsprechend -, die schon für den benachbarten Handgriff als unangemessen gilt. Die handwerklich ausgebildete Facharbeitergruppe wird von einem Nebeneinander isolierter Teilarbeiter abgelöst, die sich durch die Angemessenheit ihrer physisch-psychischen Eigenschaften für jeweils nur eine Verrichtung grundsätzlich voneinander unterscheiden.
4. Die Verrichtung soll daraufhin genormt werden, daß sie in der kürzesten Zeit vollziehbar wird, ohne in Güte, Materialverbrauch und durch Fehlarbeit Einbußen herbeizuführen. Ein Lohnsystem, das schon bei geringen Leistungsunterschieden hohe Lohnunterschiede bringt, soll für die Höchstleistung bürgen. Neben der Angemessenheit der Psychophysis für nur eine Verrichtung und der günstigsten Vollzugsbedingung steht also als weitere Voraussetzung des Systems die Fähigkeit des Arbeiters zu höchster Leistungssteigerung.

B. Das Funktionsmeister-System

I. Die Spaltung der Meistertätigkeit

Bei seiner Kritik des alten Systems stützt sich Taylor auf praktische Erfahrungen. Als Arbeiter war er zu der Überzeugung gelangt, daß seine Kollegen im allgemeinen nur ein Drittel ihrer möglichen Leistung vollbrachten. [1] Nach seiner Ernennung zum Meister - Anfang der achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts - versuchte er deshalb, seine Arbeiter zu höheren Leistungen anzutreiben. Ein äußerst gespanntes Verhältnis zu seinen Arbeitern war die Folge. Er war aber auf ihre Kooperationsbereitschaft angewiesen. Denn er wußte oft weniger als seine durch langjährige Betriebserfahrung geschulten Arbeiter.

Dieser Konflikt veranlaßte ihn zu Überlegungen, wie er sich als Meister ein so umfassendes Wissen aneignen könne, daß er auf persönliche Kooperationsbereitschaft nicht mehr angewiesen sei.

An den Anfang seiner Überlegungen stellt er eine Analyse der Aufgaben, die der "Universalmeister" bisher zu erfüllen hatte: [2] 1. Arbeitsvorbereitung, 2. Arbeitsverteilung, 3. Unterweisung, 4. Ausnutzung der Maschinen, 5. Überwachung der Arbeiter, 6. Zeit- und Kostenkontrolle, 7. Instandhaltung, 8. Disziplinierung. Um diese Aufgaben erfüllen zu können, muß der Meister nach Taylor bestimmte Eigenschaften besitzen: 1. Körperkraft und handwerkliches Geschick in verschiedenen Berufen, 2. Allgemeinbildung, 3. theoretisch-technische Kenntnisse, um Zeichnungen lesen zu können, 4. Energie, um die Aufgabenfülle zu bewältigen, 5. Gedächtnis, um gegebene Anweisungen und Erfahrungen im Kopf zu behalten, 6. Klugheit, 7. Ehrlichkeit (anständigen Charakter), um das Interesse des Unternehmers zu vertreten, 8. Urteilsfähigkeit, die für den technisch-organisatorischen Fortschritt bürgt, 9. Taktgefühl, das notwendig ist, um die Kooperationsbereitschaft der Arbeiter zu sichern.

Über drei dieser Eigenschaften verfügen nach Taylor die meisten Menschen. Fünf seien jedoch schon selten in einer Person vereinigt, und sieben genügten bereits für die Qualifikation eines Betriebsleiters.

---

1) vgl. zu Folgendem: F.W. Taylor - R. Roesler, Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München und Berlin 1919, S. 51 ff.

2) vgl. zu Folgendem: F.W. Taylor - A. Wallichs, a.a.O.,S.45-58

Deshalb soll das bisherige System aufgegeben werden. Für das neue System sind dann vor allem folgende zwei Grundsätze zu beachten:

1. die personelle Trennung zwischen Planung und Ausführung: Arbeiter, Vorarbeiter und Meister müssen von jeder geistigen und Schreibarbeit befreit werden. Sie soll künftig von einem der Werkstatt direkt angegliederten Arbeitsbüro übernommen werden. Die Meister bleiben in der Werkstatt, die Arbeiter an ihrem Arbeitsplatz und konzentrieren sich voll auf die Ausführung der Arbeit.
2. die Zerlegung der Meistertätigkeit: die Aufgaben des Universalmeisters werden auf acht Spezialmeister verteilt. Die Meister sollen nicht mehr wie bisher a l l e Aufgaben in e i n e r bestimmten Abteilung, sondern e i n e Aufgabe in a l l e n Abteilungen übernehmen. Dadurch wird erreicht, daß man jedem Meister nur so viele Pflichten zu geben braucht, wie er auch wirklich erfüllen kann.

Taylor unterscheidet Ausführungsmeister, die sich nur in der Werkstatt aufhalten, und Beamte des Arbeitsbüros.

1. Ausführungsmeister:
   a. Der Vorrichtungsmeister sorgt für rechtzeitige Bereitstellung der Werkstücke, Vorrichtungen und Werkzeuge und für termin- und sachgerechte Einrichtung der Maschinen an allen Arbeitsplätzen.
   b. Der Geschwindigkeitsmeister achtet auf die Anwendung der vorgeschriebenen Arbeitsmethode, der richtigen Werkzeuge und vor allem darauf, daß die Arbeit an jedem Arbeitsplatz in der kürzesten Zeit vollbracht wird.
   c. Der Prüfmeister prüft die Arbeitsstücke während und nach der Bearbeitung.
   d. Der Instandhaltungsmeister sorgt für die Wartung der Maschinen und achtet streng auf Einhaltung aller Bedienungsanweisungen.
2. Beamte des Arbeitsbüros:
   a. Der Arbeitsverteiler schreibt die täglichen Anweisungen für die Ausführungsmeister. Er setzt vor allem den Gang der Arbeitsstücke fest.
   b. Der Unterweisungsbeamte unterrichtet Meister und Arbeiter über alle Einzelheiten der Arbeit vorwiegend durch Unterweisungskarten.

c. Der Zeit- und Kostenbeamte erläßt die Vorschriften über die Arbeitszeit und die Eintragung in die Zeitkarten der Arbeiter.

d. Der Aufsichtsbeamte sorgt für Aufrechterhaltung der Disziplin, prüft Beschwerden und spricht Strafen aus.

Durch diese Spezialisierung soll Unabhängigkeit vom Arbeiter erreicht werden. Die Meister verfügen nun gemeinsam über alle Kenntnisse, die früher nur der Arbeiter besaß. Drei Meister nehmen ihm das Denken ab. Sie bereiten den Arbeitsvollzug bis ins Detail vor. Vier Meister nehmen ihm jede unnötige Bewegung ab. Der Arbeiter wird an den Arbeitsplatz gebunden. Der letzte Meister kann sich auf strengste Ein- und Unterordnung der Arbeiter konzentrieren.

Die Ausführungsmeister werden zu subalternen Befehlsübermittlern und Handlangern des Arbeitsbüros. Die "genauen und unzweideutigen Anweisungen über alle Einzelheiten der Arbeit" [1] zu übermitteln, die Befolgung der Normen schärfstens zu kontrollieren und jedem Arbeiter die "beste" Ausführungsmethode "einzudrillen",das sind ihre neuen Aufgaben. Von den Ausführungsmeistern brauchen, entsprechend der Verringerung ihrer Aufgaben, dann nur noch drei Eigenschaften verlangt zu werden:

1. Fachkenntnisse in einem ganz speziellen Aufgabenbereich,
2. scharfe Beobachtungsgabe,
3. pädagogisches Geschick. [2]

Die Lehraufgabe hebt Taylor besonders hervor. Sie sei nicht einfach, weil die Arbeiter sich nicht abgewöhnen wollten, nach "ihrem eigenen Sinn" [3] zu arbeiten. Deshalb müßten sie stets zur strikten Einhaltung der Normen "angefeuert" werden.

Der große Vorteil des Systems liegt nach Taylor in der Möglichkeit, in kürzester Zeit Arbeiter, aber vor allem auch Meister heranzubilden. Der allmähliche Aufstieg vom Arbeiter zum Meister wird unterbrochen. Der Arbeitsprozeß wird so weit zerlegt, daß der Facharbeiter durch den angelernten Arbeiter ersetzt werden kann. Durch den Übungseffekt in der einfachen Verrichtung erreicht der geringer bezahlte angelernte Arbeiter sogar eine wesentlich höhere Leistung als der geschulte Facharbei-

---

1) F.W. Taylor - A. Wallichs, a.a.O., S. 51
2) vgl. dazu auch: G. Schlesinger, Psychotechnik und Betriebswissenschaft, Leipzig 1920, S. 103
3) F.W. Taylor - A. Wallichs, a.a.O., S. 52

ter. Aber er muß an dem Arbeitsplatz bleiben, für den er "abgerichtet" wurde. Der Meister wird für seine Tätigkeit in einem Spezialkurs ausgebildet. Langjährige Arbeitserfahrung wird durch kurzen "Drill" ersetzt.

II. Die Zentralisierung der betrieblichen Planung und Entscheidung.

Alles wird vorausgeplant. Neben die horizontale Spezialisierung tritt die räumliche und personelle Trennung zwischen Planung und Ausführung. Die betriebliche Willensbildung wird zentralisiert. Zentrale Instanz ist das Arbeitsbüro. Hier wird ein vollständiges System von Vorschriften entwickelt, bevor die Ausführung im Einzelfall beginnt.

Der Gang des Betriebes soll weder von den Ausführenden noch von der Betriebsführung abhängig sein. Das Arbeitsbüro soll eine selbständige Instanz werden, die ihre Aufgaben auch bei längerer Abwesenheit der Betriebsführung erfüllt.

Technisches Wissen und Geschicklichkeit sollen von der Person gelöst, an das Büro übertragen und von dort "veredelt" den Ausführenden zur Norm gemacht werden.

1. Alle Kenntnisse und Erfahrungen, über die in der Vergangenheit nur Arbeiter und Meister verfügten, sollen gesammelt, schriftlich fixiert und damit erlernbar werden,
2. die von der Natur aus jedem Arbeiter mitgegebenen Sonderbefähigungen sollen abgeschätzt werden. Nur so könne man jeden Arbeiter an den Platz bringen, an dem er die beste Arbeit zu leisten und die angeborenen Fähigkeiten auszubilden und weiterzuentwickeln imstande ist.
3. Wenn für alle Verrichtungen verbindliche Normen gesetzt werden, könne man willkürliche Strafen vermeiden. Sanktionen erhielten einen objektiven Maßstab. [1)]

Persönliche Delegierung soll vermieden werden. Ein Spezialisten-Team sammelt nach Taylor Informationen in höherem Ausmaß und verwertet sie besser, als es dem Meister auf Grund seiner Aufgabenvielfalt je gelingen konnte. Die fachliche Kompetenz im Arbeitsvollzug wird dem Meister endgültig entzogen. Die Ausführungsmeister sind derselben Kontrolle unterworfen wie ihre Ar-

1) vgl. Taylor's Testimony ..., a.a.O., S. 48

beiter. Beide sind an die Norm gebunden und in ihrer Einhaltung überprüfbar.

C. Die Versachlichung der betrieblichen Autorität

Das Taylorsystem ist ein Versuch, die Ausübung der persönlichen Autorität zu leugnen. Die Meister setzen nur durch, was sich alle auch "wünschen"; denn jede Anweisung, jede Belehrung führt auf Grund der wissenschaftlichen Arbeitsmethode zu einer Steigerung des Lohnes. Dem Erwerbsstreben aber opfert nach Taylor der Arbeiter seine Selbstbestimmung in Berufswahl und Arbeitsmethode, von ihm allein macht er persönliche Beziehungen zu anderen Mitarbeitern abhängig. Das Herrschaftsrecht wird nicht wie bisher durch überlegene Eigenschaften und ständisch oder hierarchisch begründet. Alle Anweisungen kommen aus der Organisation und entsprechen angeblich allein den sachlichen Erfordernissen des "besten" Betriebsablaufes.

Es entspricht der Idee der Harmonie, daß persönliche Autorität nicht einzugreifen braucht, um den Willen der Betriebsführung durchzusetzen. Sie führt zur Ablehnung des "Herr-im-Hause-Standpunktes". Taylor bestreitet, daß er an eine Zusammenarbeit denkt, die allein dadurch möglich wird, daß sich die Arbeiter dem Willen der Betriebsführung unterwerfen. Manager und Arbeiter seien denselben Regeln unterworfen, die auf unparteiischen Untersuchungen beruhen und nicht Ausfluß einer Autoritätsausübung sind. Zusammenarbeit käme dadurch zustande, daß Arbeiter und Manager sich gemeinsam den Ergebnissen der wissenschaftlichen Betriebsführung unterwerfen und sie anerkennen. [1)]

Allerdings müssen nach Taylor beide Parteien vorher eine radikale geistige Revolution durchmachen. Sie bedeutet, daß beide ihre Blicke von dem Ziel wegwenden können, auf das sie bisher unverwandt starrten, nämlich von der Teilung des erarbeiteten Profits, und daß sie statt dessen ausschließlich daran interessiert sind, den Gewinn so groß zu machen, daß erhebliche Lohnerhöhungen für die Arbeiter und gleichzeitig bedeutende Profiterhöhungen für die Unternehmer möglich werden. Das Lohnsystem bürgt nach Taylor für die direkte Beziehung zwischen Lohn und Leistung. Deshalb seien auch die Interessenorganisationen der

---

1) vgl. dazu: F.W. Taylor - R. Roesler, a.a.O., S. 7-9; auch: R. Bendix, a.a.O., S. 369-370

Arbeiter und Arbeitgeber überflüssig, die nur auf Kampf aus seien, die man also nicht zum Zweck der friedlichen Zusammenarbeit zwischen Arbeiter und Arbeitgeber geschaffen habe. Dem Kampf werde aber jede Grundlage entzogen, wenn der "Topf der Überschüsse" so groß sei, daß er die gleichzeitige Prosperität der Arbeiter und der Arbeitgeber ermögliche. Es bestehe dann auch Übereinstimmung in der Zielsetzung beider. [1]

D. Die kritische Würdigung des Systems

Durch Normung soll erreicht werden, daß der ganze Produktionsprozeß in einem vollständigen System von Vorschriften besteht, bevor er im einzelnen Fall begonnen wird, und zwar in doppelter Gestalt: als typischer Fall und als Einzelfall. [2] Diese Idee war nicht neu. Normung war Folge der wachsenden Betriebsgrößen. Man konnte sich nicht mehr ausschließlich auf die zufälligen Fähigkeiten einzelner verlassen. [3] Taylor hat nur die letzten Schlußfolgerungen gezogen, indem er auch für die einfachste Verrichtung Planung und Normung im voraus verlangte. Gewiß ist die Trennung zwischen Planung und Ausführung in der Analyse des Arbeitsvollzuges sinnvoll. Aber Taylor folgert daraus, daß auch der Planende und der Ausführende grundsätzlich verschieden Menschen sein müßten. Der Betrieb wird so in zwei Hälften geteilt: in das Büro, wo nur geplant, und in die Werkstatt, wo nur ausgeführt wird. [4]

Für eine Fertigung, die von Absatzschwankungen unabhängig ist, in der außerdem die einzelnen Arbeitsverrichtungen immer wiederkehren, mag diese Vorausplanung möglich sein. In der Einzelfertigung mit ihren hohen Beweglichkeitserfordernissen bürgt dagegen gerade die schnelle Entscheidung des Meisters, auch der Arbeiter für den "reibungslosen" Produktionsablauf. [5]

Der Ausführende wird jedes Initiativrechtes beraubt, denn

---

1) vgl. dazu: F.W. Taylor - R. Roesler, a.a.O., S. 7-9; auch: R. Bendix, a.a.O., S. 8
2) vgl. W. Sombart, a.a.O., Bd. 3, S. 908
3) vgl. W. Hellmich und E. Huhn, Was will Taylor? Schriften des Ausschusses für wirtschaftliche Fragen, Druckschrift 3, 3. Aufl. Berlin 1920, S. 21-24
4) vgl. P. Drucker, Die Praxis des Managements, Düsseldorf 1956, S. 340-341
5) vgl. H.R. Lutz, a.a.O., S. 18

das technisch und organisatorisch "beste" System erlaubt sich, auf Anregungen der Ausführungsmeister und der Arbeiterschaft zu verzichten. [1] Zwar erhalten sie das Recht, Vorschläge zu machen. Aber der Verbesserungsvorschlag steht in engem Zusammenhang mit der Verpflichtung zu persönlicher Initiative, [2] und erst die Verantwortung für Störungen bedeutet das Recht, aber auch den Zwang zum Nachdenken. Erfahrung ist die Folge vergangener Fehler. Während Meister und Arbeiter diese Fehler ausmerzten, verbesserten sie das Arbeitsverfahren und erhöhten ihre Erfahrung. Diese Erfahrungen machte Taylor zur Grundlage seines Systems, indem er sie sammelte, schriftlich fixierte und durch ihren Vergleich miteinander "veredelte". Aber er behandelte sie wohl als abgeschlossen, weil er sich verhielt, als könne man in Zukunft auf sie verzichten. Er wollte Fehler durch Normung verhindern. Aber das Recht zum Fehler ist die einzige Möglichkeit einer Erweiterung der empirischen Grundlage und somit auch eine wichtige Voraussetzung des technischen Fortschritts. [3]

Bei der Zerlegung der Arbeit dachte Taylor an die Organisation der Handarbeit. Im Grunde entdeckt er also dasselbe Prinzip, das hundert Jahre vor ihm Adam Smith für die Organisation der Manufaktur vertreten hatte. Das zeigen auch seine Beispiele: das Roheisenverladen, das Mauern, das Aussortieren von Stahlkugeln. Nur bei seinem Beispiel zur Herstellung komplizierter Maschinen könnte man an eine maschinelle Fertigung denken. Aber auch hier organisierte er nur handwerkliche Arbeit, indem er die vielgliedrige Arbeit des handwerklich geschulten Facharbeiters in ihre Elemente zerlegte. Das Prinzip ist also keineswegs neu.

Der Arbeiter wird durch die Arbeitszerlegung zum "Stellenmann". [4] Der Meister verkörperte für ihn im "alten System" die wichtigste Aufstiegsmöglichkeit. Beide waren durch die gleiche handwerkliche Arbeitsmethode und die gemeinsame Berufstradition

---

1) vgl. F. Sollheim, a.a.O., S. 98
2) vgl. F. v. Gottl-Ottlilienfeld, Wirtschaft und Technik, a.a.O., S. 151; zu starke Bürokratisierung führt auch dazu, daß Verbesserungsvorschläge abgelehnt werden. Vgl. G. Briefs, a.a.O., S. 51
3) vgl. O. Gélinier, Morale de l'entreprise et destin de la nation, Paris 1965, S. 181
4) vgl. F. v. Gottl-Ottlilienfeld, Wirtschaft und Technik, a.a.O., S. 161

miteinander verbunden. Im Taylorbetrieb bleibt der Arbeiter an die Stelle gebunden, für die er anfangs angelernt wurde. Und er muß sogar festgehalten werden, weil sonst der Nutzen des Systems durch seine neu erforderliche Ausbildungs- und Übungszeit in Frage gestellt wäre. Es entsteht eine berufliche Spaltung zwischen Meister und Arbeiter. Der Aufstieg ist ex definitione ausgeschlossen. [1] Er ist sogar unmöglich, weil die einfache Verrichtung den Nachweis einer Begabung verhindert. [2] Fachkenntnisse, die der Arbeiter noch vor Antritt seiner Stelle nachweisen konnte, muß er im Laufe der Zeit wegen der Spezialisierung seiner Tätigkeit verlieren. Auch von Seiten der Funktionsmeister wird die traditionale Verbindung unterbrochen. Jeder erhält seine Spezialaufgabe, die nur noch einen Teil der Werkstattarbeit umfaßt.

Durch die Bindung an die Stelle büßen Meister und Arbeiter ihre Freizügigkeit ein, die noch gewährleistet war, solange es genügte, handwerkliche Ausbildung in einem anerkannten Beruf nachzuweisen. Sie konnten von Betrieb zu Betrieb wechseln, bei Anwendung des Taylorsystems nicht einmal von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz. Auch die spezialisierte Tätigkeit dürfen sie nicht selbst wählen. Sie werden in ihrer Eignung getestet und haben die Stelle zu nehmen, die man ihnen zuweist.

Sie verlieren also ihre Selbstbestimmung, und auch der Mehrverdienst bringt ihnen dafür keinen Ersatz, [3] denn er muß erst durch Mehrarbeit verdient werden. Als einzige Möglichkeit der Selbstäußerung bleibt ihnen die Erhöhung des Arbeitseifers, wobei daneben stets die Drohung steht, sofort entlassen bzw. bestraft zu werden, wenn sie die auf der Arbeitsanweisung jedesmal vermerkte Mindestzeit nicht wenigstens erreichen. Zudem verlieren sie ihre Stellung, wenn andere ihre Aufgaben mit höherer Intensität zu leisten vermögen. [4]

Von Harmonie kann also nur dann die Rede sein, wenn der Arbeiter und die Ausführungsmeister ihre Selbstbestimmung aufgeben. Sonst ist das System die höchste Form der Bevormundung, die nicht

---

1) vgl. G. Frenz, a.a.O., S. 11
2) vgl. F. Sollheim, a.a.O., S. 239
3) vgl. F. v. Gottl-Ottlilienfeld, Wirtschaft und Technik, a.a.O., S. 150
4) vgl. F. Sollheim, a.a.O., S. 93

durch die Vermittlung der Meister gemildert werden kann. Denn sie können dem Arbeiter keine Gelegenheit geben, seine Geschicklichkeit und Erfahrung unter Beweis zu stellen. [1] Sie haben nicht darauf zu achten, daß der Arbeiter seine Arbeit "gut" macht, sondern daß er sie genau nach der Norm ausführt. [2]

Auf die unterschiedlichen Ausgangssituationen in den Vereinigten Staaten und in Europa wurde bereits hingewiesen. [3] Das völlige Fehlen einer handwerklichen Gewerbestruktur hatte die amerikanischen Betriebe schon immer gezwungen, ungelernte Arbeiter einzustellen. [4] Oft sprachen sie nicht einmal englisch und waren nur für die einfachsten Verrichtungen zu brauchen. Ihre geringe Bindung an Beruf und Heimat erhöhte zudem die Mobilität. Das hatte schon früh zu einer starken Arbeitszerlegung geführt. So konnte der Meister auch nie als Mittelsmann der handwerklichen Tradition gelten. Er stand wegen seiner ganzheitlichen Tätigkeit und seiner hohen Qualifikation weit über den Arbeitern. Der Mangel an Facharbeitern erklärt dagegen auch das Funktionsmeister-System. Es mußte Taylor vor allem darauf ankommen, schnell einen hochwertigen Nachwuchs für die Meisterpositionen heranzuziehen, und durch Zerlegung der Meistertätigkeit wurde dieses Ziel eben leichter erreicht.

Das Taylorsystem wurde auch durch die Ideologie des Puritanismus begünstigt, [5] für die Erwerbsstreben und Methodisierung der Arbeit als Pflicht galt; und schließlich fehlte in Amerika die Enge der europäischen Absatzverhältnisse, die vor allem in Deutschland - infolge der früheren Kleinstaaterei - die Industrie einem starken Wettbewerb aussetzte. Die Möglichkeit, sich auf den Bau weniger Typen zu beschränken, war hier noch nicht gegeben. Bei jedem Erzeugnis mußten zudem Sonderwünsche der Abnehmer berücksichtigt werden. [6] Dagegen konnte man in den Ver-

---

1) vgl. E. Lössl, Die Personalorganisation und ihre psychologischen Probleme, Handbuch der Psychologie, Betriebspsychologie, Bd. 9, Göttingen 1961, S. 459
2) vgl. P. Silberer, Die Auslese und Ausbildung der Industriemeister in Europa, in: Industrielle Organisation, 26.Jg., 1957, S. 257; F. v. Gottl-Ottlilienfeld, Wirtschaft und Technik, a.a.O., S. 151
3) vgl. S.
4) vgl. A. Lauffer, a.a.O., S. 25; G. Frenz, a.a.O., S. 12
5) vgl. O. Gélinier, a.a.O., S. 151 ff; E. Michel, a.a.O., S. 163; G. Briefs, a.a.O., S. 127
6) vgl. G. Schlesinger, Betriebsführung und Betriebswissenschaft, a.a.O., S. 67-69; G. Frenz, a.a.O., S. 32

einigten Staaten bereits die Normung der Einzelteile durchsetzen, deren Zusammenbau angelernte Spezialisten - ohne mehrfaches Probieren - durchführen konnten.

Sehr starker Kritik wurde schließlich die "Vielheit" der Auftragserteilung im Funktionsmeister-System unterzogen. Besonders Fayol vertrat den Standpunkt, daß nur e i n Vorgesetzter den Untergebenen Anweisungen erteilen dürfe. Dieses Prinzip habe allgemeine und dauernde Bedeutung. [1] Seine Verletzung führe zur Schwächung der Autorität, zu Rivalität und Unzufriedenheit der Vorgesetzten und zu Unschlüssigkeit der Arbeiter.

Die Einheit der Auftragserteilung widerspricht jedoch dem Prinzip der Spezialisierung. [2] Gewiß wird dieser Nachteil durch die Beiordnung eines Stabes beratender Spezialisten zum Teil vermieden. Die Folge wäre aber ein neuer Nachteil: die Einheit der Auftragserteilung stellt im "Linien- und Stabsystem" sehr hohe Anforderungen an die Koordinierungsfähigkeit der Linienvorgesetzten; denn alle Einzelleistungen der Stabskräfte oder - abteilungen müßten zuerst bei ihm zusammenlaufen, um dann an die Untergebenen weitergeleitet zu werden. Das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung wäre vielleicht eher zu halten, wenn es in der von Simon geforderten Form eingeengt würde: die Spezialisten erteilen ihre Anweisungen direkt an den Untergebenen. Für den Fall, daß zwei Weisungen einander widersprechen, soll es nur einen Vorgesetzten geben, dem der Untergebene zu gehorchen hat. [3]

Im übrigen scheint die Auseinandersetzung darüber, ob Einheit oder Vielheit der Auftragserteilung sinnvoller ist, für die Praxis heute weitgehend an Bedeutung verloren zu haben. Vor allem durch technologische Änderungen entstand eine Fülle "multifunktionaler" Zusammenhänge, die die Hierarchie als Grundlage der Kompetenzenverteilung und als Kooperationsform in den Hintergrund treten ließen. [4] So gilt es heute für etwa 37% der Arbei-

---

1) vgl. H. Fayol, Allgemeine und industrielle Verwaltung, München und Berlin 1929, S. 53-56
2) vgl. H.A. Simon, a.a.O., S. 18
3) vgl. ebenda
4) vgl. dazu F. Fürstenberg, Leitung und Verantwortung, Initiative und Kontrolle im modernen Unternehmen, in: Marburger Gespräch über Eigentum - Gesellschaft - Mitbestimmung, Marburger Rechts- und Staatswissenschaftliche Abhandlungen, Reihe A, Rechtswissenschaftliche Abhandlungen, Bd. 18, Hamburg 1967, S. 30 ff.

ter in der chemischen Industrie als selbstverständlich, daß sie von mehr als einer Person Anweisungen erhalten. Nicht nur e i n Vorgesetzter, sondern ein Kreis von Spezialisten wirkt direkt auf ihre Tätigkeit ein. Neben die hierarchische "Bereichskompetenz" tritt die funktionale "Sachkompetenz". Die Anweisung wird durch die jeweils ausgeübte Aufgabe im Produktionsprozeß begründet und läuft auch "quer" zur tradtionalen hierarchischen Ordnung, sogar von "unten" nach "oben", was in Informationsrechten, Appellationsmöglichkeiten, Vorschlagsrechten, im Recht auf Gehör usw. zum Ausdruck kommt. [1)]

1) ebenda, S. 32

4. Kapitel: Die neuen Probleme des Meisterstatus

A. Der Wandel in der Organisationsstruktur

I. Das Eindringen des Ingenieurs in die Meistertätigkeit

In Deutschland hat der erste Weltkrieg den Fortschritt in der Arbeitsorganisation gebracht. Facharbeiter und Meister wurden Soldaten. Die Arbeitsmaschinen mußten konstruktiv verbessert werden, um den Einsatz ungelernter Arbeitskräfte zu ermöglichen.[1] Es war einerseits nicht mehr möglich, auf technische Neuerungen zu warten, bis der Meister sie - nach früheren Fehlern - allmählich fand, andererseits verhinderte das rasche Tempo des technischen Fortschritts die Bildung solcher persönlichen Erfahrungen. Die konstruktive Umbildung der Maschinen und Werkzeuge wurde deshalb Ingenieuraufgabe. Der Ingenieur drang in den bisher autonomen Meisterbereich ein. An die Stelle der Taylorschen Aufspaltung der Meistertätigkeit trat der Aufgabenentzug.

Das Funktionsmeister-System wurde also nicht übernommen. Spezialisierung setzte sich auf einer höheren Stufe der Hierarchie durch. Man dachte nicht daran, eine Methode zu finden, um hochqualifizierte Meister in kurzer Zeit ausbilden zu können, sondern man suchte nach Spezialisten mit langfristiger außerbetrieblicher Ausbildung. Sie sollten die Organisation des Arbeitsvollzuges übernehmen.[2]

Alles sollte Ingenieurarbeit werden. Diese Einstellung hat Riedler treffend ausgedrückt:[3]

"Alles Wesentliche wird Ingenieurarbeit: die vorbereitende Forschung, die Entdeckungen, die Neugestaltungen, die Patentverarbeitung, die allgemeinen Pläne, die Konstruktion, welche den vielseitigen, neuen wechselnden Bedürfnissen und technischen Möglichkeiten folgen müssen, die Einzelausbildung für die Fabrikation und für den Betrieb, die Ordnung und der Verlauf der gegliederten Werkstättenausführung, dann der Zusammenbau, die Erforschung, Beobachtung und Messung an den Maschinen und Einrichtungen bei den Versuchen im Laboratorium, auf den Prüffeldern der Fabriken und im praktischen Betriebe, die Aufstellung und Ingangsetzung der Maschinen am Betriebsort, die Aufstellung und der Betrieb der Ausrüstungen, Schaltungen, Hochspannungsanlagen, die Prüfung und Beobachtung im Betriebe, das Sammeln neuer Erfahrungen, die Auswertung dieser als Grundlage für neues Planen, für

---

1) vgl. R. Woldt, Die Fabrik als Umwelt des Arbeiter, a.a.O., S. 175
2) vgl. A. Geck, a.a.O., S. 36
3) A. Riedler, a.a.O., S. 146 ff.

Neugestaltungen und auf allen diesen Stufen die ständige Rücksichtnahme auf die Wirtschaftlichkeit der Betriebe und des Unternehmens.... Die frühere mündliche Überlieferung ist ersetzt durch einheitlich verarbeitete Berichte über den Fortschritt, in denen Tatsachen, Zahlen, Erfahrungen und Werbungen niedergelegt sind ... Durch die Wirkung dieser Großorganisation werden die unendlich vielen Errungenschaften rasch ausgenutzt, auf andere Industrien übertragen. Was früher schwere Fortschrittskämpfe kostete, springt jetzt rasch auf verwandte und fremde Gebiete über und gelangt zu lohnender Ausnutzung. Die Fortschrittskette wird endlos, ihre wirksamen Glieder sind überall erkennbar und werden durch Ingenieure gefertigt und geleitet. Der große Aufbau ist ein organischer schon durch den Austausch und durch die fruchtbringende Verwertung aller Erfahrungen."

Die Vorwürfe gegen die Meisterwirtschaft wurden bereits dargestellt. Sie entsprachen dieser neuen beruflichen Ausrichtung des Ingenieurs. Daran änderte sich auch nach dem Krieg nichts. Von den Meistern und Facharbeitern waren viele gefallen. Das Handwerk - die frühere Ausbildungsstätte des Facharbeiternachwuchses - hatte bereits vor dem Krieg an Bedeutung verloren und genügte auch den industriellen Qualifikationsanforderungen nicht mehr. [1] Jeder technische Fortschritt erhöhte die Zahl und den Einfluß der Ingenieure. Zudem setzte eine Rationalisierungswelle ein, die vorwiegend auf das Gedankengut Taylors zurückgriff und von der man sich eine Gesundung des Wirtschaftslebens versprach. Ingenieure wurden ausgebildet, die die Organisation der Betriebe übernehmen sollten. Charakteristisch sind wohl die Schilderungen in der Zeitschrift für Werkstattechnik (1919): [2] Die Direktion sucht einen Organisator und verhandelt mit mehreren empfohlenen Herren. Die technischen Kenntnisse und die bisherige Erfolge des Bewerbers werden geprüft und für gut empfunden. Bei seiner Einstellung macht man ihn darauf aufmerksam, daß im Betrieb völlig veraltete Zustände herrschen und daß vor allem die alten Meister gegen jede technisch-organisatorische Neuerung Widerstand leisten. Er wird den Meistern vorgestellt. Auf beiden Seiten herrscht kühle Zurückhaltung. In den ersten Tagen beobachtet er den Betriebsablauf. Schon bald kann er der Direktion melden, daß der Betrieb völlig veraltet ist. Die Meister werden strengen Normen unterworfen. Für den Ausbau der Organisation müssen wei-

---

1) vgl. F. v. Gottl-Ottlilienfeld, Vom Sinn der Rationalisierung, a.a.O., S. 87

2) vgl. zu Folgendem: Der Betriebsorganisator und die alten Meister, a.a.O., Heft 6, S. 86, zitiert nach: F. Schildberger, a.a.O., S. 37-38

tere Ingenieure und Techniker eingestellt werden. Schon nach kurzer Zeit kommt es zu Zusammenstößen mit den Meistern. Der Organisator nimmt die Partei seiner Leute, weil er überzeugt ist, daß die Meister aus Gegnerschaft gegen das Neue Widerstand leisten. Die Meister werden immer strengeren Normen unterworfen und in ihrer Einhaltung immer schärfer kontrolliert. Die Konflikte spitzen sich so zu, daß die Direktion sich der Sache annimmt. Und jetzt kommt für den Organisator das Unfaßbare: die Meister werden nicht entlassen. Statt dessen befiehlt man ihm, sie in Zukunft besser zu behandeln. Der Organisator ist nun auch von der Rückständigkeit der Direktion überzeugt, treibt aber prinzipbewußt die Organisation weiter voran und verfeindet sich schließlich auch mit allen Arbeitern. Er kommt nicht weiter und verläßt - verärgert über solche Rückständigkeit - den Betrieb.

Diese Schwierigkeiten sind wohl nicht vereinzelt aufgetreten. In anderen Betrieben wurden dagegen die neuen Organisationsgrundsätze mit Gewalt durchgesetzt. So schreibt Frenz, daß die älteren Meister bis auf wenige Ausnahmen der neuen Organisation hätten weichen müssen.

"An ihre Stelle waren dienstbare Geister getreten. Diese wußten genau, wann der höchste Chef seinen beliebten Rundgang durch die Betriebe machte. Dann waren sie mit größter Geschäftigkeit zur Stelle. Sie schwenkten sehr tief ihr Käppchen und liefen dem Oberchef so lange über den Weg, bis er sie einer Anrede würdigte. Hatten sie dann ihr Sprüchlein hergesagt und möglichst etwas zum eigenen Lob eingeflochten, so wähnten sie ihr Tagewerk vollbracht. Den Tag, an welchem sie nur mit dem Betriebsleiter verhandeln konnten, hielten sie für verloren." 1)

Frenz übt scharfe Kritik an den Taylorschen Organisationsprinzipien. Sie duldeten nur subalterne Meister, die man gerade in den bestorganisierten Betrieben finde. Mit Rationalisierung habe das nichts zu tun. Das sei Meisterwirtschaft in reinster Form, die ein wirtschaftliches Arbeiten unmöglich mache. 2)

Trotz starker Widerstände setzte sich die Zentralisierung der technisch-organisatorischen Kompetenz, die Ablösung der Meisterwirtschaft durch die Ingenieurwirtschaft, allgemein durch. Die Meister wurden subalterne Aufsichtsbeamte und mußten sich in vielen Fällen sogar eine Rückversetzung gefallen lassen. So wurden frühere Werkstatt- oder Betriebsleiter als Vorarbeiter,

---

1) G. Frenz, a.a.O., S. 78
2) vgl. ebenda

Kolonnenführer oder als Spezialarbeiter verwendet. [1] Schildberger hat im Jahre 1932 den Teilnehmern eines Meister-Fortbildungskurses die Frage nach den Wandlungen ihrer Stellung, die durch die Einführung der Betriebsorganisation hervorgerufen wurden, zur schriftlichen Beantwortung vorgelegt. [2] Der größte Teil der Meister beklagte sich über den hohen Kompetenzenverlust, der einerseits durch den Krieg, andererseits durch die Einführung "wissenschaftlicher" Arbeitsmethoden verursacht worden sei. Im Krieg seien die guten Meister und Facharbeiter eingezogen und durch Kräfte mit unzureichenden Fachkenntnissen ersetzt worden. Das habe dem Ansehen des Werkmeisterberufes und -standes geschadet und außerdem zu dem verstärkten Einsatz von Ingenieuren geführt. Diese Fachleute der "wissenschaftlichen Betriebsführung" hielten eine Zusammenarbeit mit den Meistern nicht mehr für notwendig. Alles werde nunmehr durch die zentrale Arbeitsvorbereitung entschieden. Diese Beschränkung der Handlungsfreiheit und die Gefahr der Rückversetzung hätten schließlich zu einem verzweifelten Kampf der Meister um ihre frühere Stellung geführt.

Aber neben diesem Kampf um die alte Stellung und neben "sentimentalen" Erinnerungen an die frühere Selbständigkeit gab es auch Meister, die sich mit ihrer neuen Stellung abgefunden hatten. So fordert einer der befragten Meister, der "moderne" Meister solle den theoretisch ausgebildeten Ingenieuren als Mitarbeiter und Vorgesetzten anerkennen. Die neue Stellung sieht er in der Verbindung von theoretischem und praktischem Wissen, vor allem aber in der Führungsaufgabe. Er begründet diese Führungsstellung noch traditional durch persönliche Eigenschaften, wie Achtung vor den Vorgesetzten, treue Pflichterfüllung, gute Allgemeinbildung und Gerechtigkeit gegenüber den Untergebenen, aber er nimmt bereits die heute "moderne" Trennung zwischen fachlichen Fähigkeiten (Werkmeistereigenschaften) und Führungseigenschaften bzw. -fähigkeiten vor.

---

1) vgl. F. Schildberger, a.a.O., S. 38
2) zu Folgendem vgl. ebenda, S. 38 ff.

II. Die heutige Stellung des Meisters in der Betriebsorganisation

a. Die Formalisierung

Die unabhängige Stellung wurde dem Meister also schon in den 20er Jahren genommen. Zwischen ihn und die Betriebsleitung schob sich ein Stab theoretisch ausgebildeter Spezialisten. Im wesentlichen wurde das "Linien- und Stabsystem" verwirklicht, wobei die Stäbe entsprechend der Kompetenzen-Zentralisierung den höheren Stufen der Hierarchie beigeordnet wurden. Man hat die Taylorsche Trennung zwischen Werkstatt und Büro, d.h. die personelle Trennung zwischen Planung und Ausführung als allgemeingültiges Organisationsprinzip übernommen. Als wichtigste Aufgabe der Bürokratie gilt es, alles, was im Betrieb geschieht, von "oben" her zu kontrollieren. [1] Das entspricht den heutigen Definitionen des Meisters: er sei der Mann, der zwischen den "Nur-Planenden" und den "Nur-Ausführenden" stehe, das Bindeglied zwischen Büro und Werkstatt. [2]

Um dieses Organisationsprinzip in "reiner" Form durchzusetzen, werden zwei Wege eingeschlagen:

1. die Formalisierung,
2. der Kompetenzenentzug.

Formalisierung bedeutet Fixierung des Verhaltens durch feststehende Normen. [3] Sie wird im wesentlichen durch die Erfüllung folgender Forderungen erreicht:

1. Rechte und Pflichten werden genau bestimmt;
2. Dienstwege zwischen den verschiedenen Positionen werden systematisch festgelegt;

---

1) vgl. H.P. Bahrdt, Meister und technischer Fortschritt, a.a.O., S. 16

2) vgl. dazu vor allem: F. Lütke und R. Lepsius, Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb, München 1954, S. 7-8; R. Lepsius, Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb, Industriesoziologische Forschung in Deutschland, München 1960, S. 35; R. Dahrendorf, Sozialstruktur des Betriebes, Die Wirtschaftswissenschaften, Wiesbaden 1959, 31-36; S. Faßbender, Die Führungskräfte im Unternehmen, Essen 1957, S. 23; B. Herwig und S. Faßbender, Die Weiterbildung der Industriemeister, Essen 1962, S. 29; H.M. Schönfeld, Führungsausbildung im Betrieb, Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften und Führungsnachwuchs, Wiesbaden 1961, S. 15; W. Dauner, a.a.O. S. 11; W. Huck, Werden unsere Meister überflüssig, in: FORFA-Briefe, 8.Jg., 1959, S. 35-38; L.F. Urwick, Die Führungsgruppe, in: Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 7. Jg., 1958, S. 1

3) vgl. F. Weltz, a.a.O., S. 24

3. Einstellungs-, Entlassungs-, Beförderungs-, Beschwerde- und Entlohnungswesen werden einem geordneten Verfahren unterworfen;
4. eine strenge Scheidung zwischen Amt und Inhaber eines Amtes wird vorgenommen. Der Stelleninhaber soll sich seine Stellung nicht persönlich aneignen können. [1]

Wie Weisungsansprüche durch die Norm legitimiert sein müssen, so besteht für den Anweisenden die Möglichkeit, sich bei Widerstand des Anweisungsempfängers auf die Norm zu berufen.

Die Formalisierung soll persönlicher Willkür des Meisters in Autoritätsausübung und Arbeitsweise Grenzen setzen. Beispielsweise richtet sich die Arbeitsverteilung oft nach allgemeinen Vorschriften der Kalkulation. Sie bestimmen für jede Tätigkeit, aus welcher Lohnklasse der Arbeiter zu nehmen ist. [2] Fertigungspläne, Qualitätsvorschriften, technische Bedienungsanweisungen und Sicherheitsvorschriften werden oft ohne Mitwirkung des Meisters festgelegt. [3] Für disziplinarische Maßnahmen gelten verbindliche Normen.

Die Kooperationswege werden festgelegt. Ein einheitliches und leicht kontrollierbares System von Dienstwegen soll dadurch erreicht werden. [4] Oft wird der hierarchische Dienstweg vorgeschrieben. Diese Regelung gilt so lange, bis die Technik andere Kooperationsbeziehungen schafft. [5] In den einzelnen Abteilungen gilt nach Thomas noch der "Herr-im-Haus-Standpunkt". [6] Jeder Eingriff in den organisatorisch vorgeschriebenen Weg wird abgewehrt. Alle Kooperationsbeziehungen zu anderen Abteilungen laufen

---

1) vgl. R. Bendix, a.a.O., S. 320
2) vgl. H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., S. 30 (Fußnote)
3) vgl. F.J. Roethlisberger, Zwei Seelen in der Brust, Der Meister zwischen zwei Fronten, in: Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 4.Jg., 1955, S. 55
4) vgl. H. Ulrich, Organisation der Unternehmungsführung, in: Festschrift zum 65. Geburtstag von Otto R. Schnutenhans, Berlin 1959, S. 42
5) In diesem Abschnitt sollen nur die Konsequenzen behandelt werden, die sich aus den allgemein vertretenen Organisationsprinzipien für die Stellung des Meisters ergeben. Die Wandlungen im Status des Meisters, die Folge des technischen Fortschritts sind, sollen in einem späteren Kapitel gesondert beschrieben werden.
6) vgl. K. Thomas, Die betriebliche Situation der Arbeiter, Göttinger Abhandlungen zur Soziologie und ihrer Grenzgebiete, 9. Bd., Stuttgart 1964, S. 62

also über den Meister. Dieser Regelung entspricht in vielen Fällen seine Überlastung mit Verwaltungsaufgaben. [1]

Normen können auch im außerbetrieblichen Bereich ihren Ursprung haben. Die Schutzbestimmungen des Arbeitsrechts und Vereinbarungen in den Tarifverträgen legen die zulässigen Gründe für Entlassung, Bestrafung, Versetzung und Überstundenarbeit fest. Gewerkschaftliche Organisationen machen die Einführung neuer Prinzipien für Lohnberechnung und -festsetzung notwendig. [2] Hierher gehört auch das Bestreben, gute Beziehungen zu den eigenen Mitarbeitern in der Öffentlichkeit bekanntzumachen (gesellschaftlicher good will). Die Betriebsführung wird sich in einem gewissen Ausmaß um die Normung der Mitarbeiterbeziehungen bemühen. Meist werden Aufgaben, die Normen aus dem außerbetrieblichen Bereich unterworfen sind, im Interesse einer einheitlichen Behandlung an ausgegliederte Instanzen abgegeben. [3]

b. Der Kompetenzenentzug

Der Kompetenzenentzug hat Grenzen, die sich im wesentlichen auf die bereits getroffene Unterscheidung zwischen "Planprinzip" und "Beweglichkeitsprinzip" zurückführen lassen. Wo die Absatzverhältnisse und das Produktionsprogramm langfristige Vorausplanung erlauben, haben sich Zentralisierung der Kompetenzen und Schematisierung der Kooperationsbeziehungen durchgesetzt. Dagegen erzwingen hohe Beweglichkeitserfordernisse oft eine Dezentralisierung. Der Meister bürgt dann auch heute noch mit seiner langjährigen Arbeitserfahrung für schnelles Handeln. [4]

---

1) Er sortiert beispielsweise die Materialbezugsscheine, leitet sie weiter und beanstandet Fehllieferungen. Hierher gehört auch das Ausfüllen oder Abzeichnen von Lohnzetteln, Urlaubsplänen, Bescheinigungen von Wartezeiten bei Maschinenstillstand, von Fehl- und Urlaubsmeldungen, Rückmeldungen usw. Er vermittelt außerdem jede Reklamation seiner Arbeiter. Bei Lohn- und Urlaubswünschen nimmt er zur Personalabteilung Kontakt auf, Vorbereitungs- und Konstruktionsfehler meldet er den entsprechenden Abteilungen, bei Betriebsstörungen ruft er die Reparaturwerkstatt, oft auch seinen Vorgesetzten oder den zuständigen Spezialisten an. Vgl. dazu: Der neue Betrieb, Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, Essen 1966, S. 134; F. Stöbe, Der Meister in der Industrie, Aufgaben und Stellung, in: Soziale Betriebs-Praxis, Ergänzbares Handbuch für die betriebliche Praxis, Abt. II P, S. 12

2) vgl. F. Croner, Die Angestellten in der modernen Gesellschaft, a.a.O., S. 70

3) vgl. D. Granik, a.a.O., S. 275

4) vgl. F. Weltz, a.a.O., S. 4-5

Es sollen hier folgende Teilkompetenzen unterschieden werden: 1. Entscheidungskompetenz, 2. Weisungskompetenz, 3. Aufsichtskompetenz, 4. Kontrollkompetenz, und 5. Verteilungskompetenz. Dem starken Streben der Bürokratie nach Kontrolle des Betriebes entspricht in der Regel die Zentralisierung der Kontrollkompetenz. Zudem erhalten oft mehrere Spezialisten eine besondere Forschungskompetenz. Sie sollen für die ständige Verbesserung des technischen Verfahrens und für die Verfeinerung der finanziellen Kontrolle des Betriebes sorgen. Die Entscheidungskompetenz wird nach Möglichkeit den höheren Stufen der Hierarchie übertragen. Durch Anlegen von Karteien und heute durch Elektronengehirne wird auch bei hohen Beweglichkeitserfordernissen eine allmähliche Bürokratisierung der Entscheidungen erreicht. Die Weisungskompetenz des Meisters wird durchbrochen. Während bei Rückäußerungen die vorgeschriebenen Dienstwege eingehalten werden sollen, hat der Vorgesetzte des Meisters oft das Recht, den Arbeitern direkt Weisungen zu erteilen. [1] Auch die Aufsichtskompetenz teilt der Meister mit seinem Vorgesetzten und den Spezialisten der Stabsabteilungen. Die Arbeitsverteilung wird schließlich oft im voraus geplant und kann deshalb vom Meister nur geringfügig abgeändert werden.

Über den Kompetenzenentzug gibt eine Untersuchung des "neuen Betriebs" aus dem Jahre 1961 Aufschluß. [2] In dieser Analyse wurden verschiedene Branchen und Betriebsgrößen berücksichtigt.

---

1) vgl. K. Thomas, a.a.O., S. 35-38
2) vgl. zu Folgendem: Der neue Betrieb, Die Funktionen des Meisters im Wandel der Technik, Essen 1961, S. 47-82

Technische Funktionen

Funktion	Abgegeben an Unterführer	Behalten	Abgegeben an höhere Vorges.	Abgegeben an Stabsstellen
Überwachung des Produktionsabl.		x		
Arbeitsvorbereitung	x (Einsteller)	←	→	x
Termindisposition			→	x
Terminkontrolle			→	x
allg. Kontrolle	x	←		
spez. Qualitätskontrolle			→	x
Kostenüberwachung		noch in der Entwicklung	→	x

Quelle: Der neue Betrieb, Die Funktionen des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 74

Führungsfunktionen

Funktion	Abgegeben an Unterführer	Behalten	Abgegeben an höhere Vorges.	Abgegeben an Stabsstellen
Einstellung			→	x
Einführung neuer Mitarbeiter	(x) Pate	←.....	.....→	(x) Fürsorgerin
Einweisung in die Arbeit	x	←		
Arbeitsverteilung		x		
Disziplinarrecht		→	x	x
Förderung der Mitarbeiter		z.T. freiwillig abgegeben		
Leistungsbeurteilung	x	←		

Quelle: Der neue Betrieb, Die Funktionen des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 61

Entlohnungsfunktionen

Funktion	Abgegeben an Unterführer	Behalten	Abgegeben an höhere Vorges.	Abgegeben an Stabs-stellen
Einstufung in die Lohngruppen		——→		x
Festsetzung der Vorgabezeiten und des Stücklohnes		——→		x
Gewährung von Leistungszulagen		——→	x	x
Gewährung von Prämien		(x)		

Quelle: Der neue Betrieb, Die Funktionen des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 75-79

Nach dieser Untersuchung hat der Meister also vor allem die Aufsichts- und die Verteilungskompetenz behalten. Allerdings machen die Verfasser auch hier Einschränkungen. Sie weisen darauf hin, daß in bestimmten Fertigungszweigen (z.B. Raffinerien) die Arbeitsverteilung nicht immer wieder neu vorgenommen werden kann. Die Arbeiter sind schon zu stark auf bestimmte Verrichtungen oder Überwachungsaufgaben spezialisiert. [1] In einem anderen Werk wurde dem Meister die Arbeitsverteilung abgenommen. Zu diesem Zweck hatte man eine Personal-Einsatzstelle gegründet, an die der Meister seinen Arbeitskräftebedarf melden sollte. Auch die Formalisierung der Arbeitsverteilung durch die genaue vorherige Bestimmung der Lohnklasse, aus der der Arbeiter genommen werden soll, kann in diesem Zusammenhang noch einmal erwähnt werden. Leider sind die Verfasser in ihrer neuen Abhandlung aus dem Jahre 1966 auf diese Aufgabe nicht mehr speziell eingegangen. [2] Die Hauptaufgabe des Meisters ist die Überwachung des Produktionsablaufes. Das wurde von den meisten befragten Unternehmen beson-

1) vgl. Der neue Betrieb, Die Funktionen des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 55
2) vgl. Derselbe, Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, a.a.O.

ders hervorgehoben. Der Meister soll sich in der Werkstatt - nicht im Büro - aufhalten und vor allem bei Störungen eingreifen und die zuständigen Spezialisten unterrichten.

Alle anderen Aufgaben haben die Meister entweder ganz (durchgezogener Pfeil) oder teilweise (unterbrochener Pfeil) abgegeben. Die Verfasser betonen neben der Zentralisierung aller Planungs- und Vorbereitungsaufgaben die Delegierung an die Unterführer.[1] Zu nennen sind Einsteller, Paten und Vorarbeiter. Der Einsteller oder Einrichter ist technischer Spezialist für die Einrichtung der Maschinen. Seine Stellung beruht nicht auf persönlicher Delegation, sondern auf organisatorisch festgelegter Arbeitsteilung. In der Hierarchie ist er allerdings dem Meister unterstellt. Die Delegation kann deshalb eintreten, wenn der Meister ihm zusätzliche Aufgaben überläßt. Auch die Stellung des Paten ist nicht Folge persönlicher Delegation. Er ist ein Arbeiter, der von der Betriebsführung den Spezialauftrag erhält, den neueingestellten Mitarbeiter in der ersten Zeit persönlich zu betreuen. Dagegen kann der Vorarbeiter als Stellvertreter des Meisters gelten. Er vertritt ihn vor allem, wenn die Meisterei räumlich so ausgedehnt ist, daß der Meister seiner Überwachungsaufgabe nicht mehr nachkommen kann. An die Unterführer delegiert der Meister vorwiegend die Führungsaufgaben: Einweisung in die Arbeit und Leistungsbeurteilung. Der Vorarbeiter erhält außerdem einen Teil seiner Aufsichtskompetenz, und schließlich übernehmen Vorarbeiter und Einrichter in beschränktem Ausmaß die Arbeitsvorbereitung am einzelnen Arbeitsplatz.

Neben dieser vom "neuen Betrieb" durchgeführten Differenzierung der unteren Betriebshierarchie sollte auch eine Art Funktionsmeister-System berücksichtigt werden, die sich heute in vielen Betrieben durchgesetzt hat.[2] Neben dem Meister greifen der "Terminjäger" der Arbeitsvorbereitung, der Zeitstudienmann, der Fabrikatekontrolleur, der Transportmeister und der für die Maschinenwartung zuständige Meister direkt in den Fertigungsprozeß ein. Sie sollen sich zwar mit dem Meister abstimmen. Der Meister soll auch weiterhin als einziger Werkstattleiter gelten,

---

1) vgl. Derselbe, Die Funktionen des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 21-26 und 47-68
2) vgl. zu Folgendem: F. Stöbe, a.a.O., S. 7-8

aber durch ihren direkten Kontakt mit den Arbeitern wird seine Alleinverantwortung doch aufgehoben.

Mit dem Kompetenzenentzug von "oben" haben sich im wesentlichen für folgende Aufgaben Stabsabteilungen gebildet:

1. die Arbeitsvorbereitung: diese Abteilung legt die einzelnen Werkstattoperationen fest und entwirft oder beschafft die hierfür notwendigen Maschinen, Werkzeuge und Vorrichtungen. Sie disponiert außerdem terminlich und mengenmäßig über die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe.
2. die Akkordfestsetzung: sie wird in die Abteilung für Arbeitsstudien verlegt. An diese Abteilung hat der Meister außerdem einen Teil seiner Aufsichtskompetenz abgegeben, weil es zu ihrer Aufgabe gehört, festzustellen, wie lange eine Arbeit dauern soll oder darf. [1] Im Bergbau hat der Steiger häufig noch das Recht, Zulagen zu gewähren oder Abzüge vorzunehmen.[2] In manchen Betrieben erhält der Meister einen kleinen Fond, um Prämien für besonders tüchtige Arbeiter auszahlen zu können. [3]
3. die Kontrolle: Material- und Produktionskontrolle übernehmen besondere Abteilungen oder Spezialisten.
4. die Personalfragen: Das Personalbüro übernimmt die Einstellung und Entlassung von Arbeitern, handelt die Lohnverträge aus und ist oft höchste disziplinarische Instanz. Außerdem werden hier die Eignungstests und Menschenführungsprogramme entworfen.

Schließlich beschränken Betriebsrat und Gewerkschaften die disziplinarische Machtstellung des Meisters.

Die ganze Organisation ist nach dem Prinzip aufgebaut, "daß alle Arbeit möglichst von Spezialisten oder Spezialabteilungen erledigt werden soll". [4] Solange nicht für jede Sachfrage des Betriebes ein Mann zur Verfügung steht, der besser Bescheid weiß als der Meister, gilt die Rationalisierung noch nicht als abgeschlossen.

Natürlich setzt eine so weitgehende Spezialisierung die Pro-

---

1) vgl. F. Croner, Soziologie der Angestellten, a.a.O., S. 185
2) vgl. F. Weltz, a.a.O., S. 62
3) vgl. Der neue Betrieb, Die Funktionen des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 78
4) F. Croner, Soziologie der Angestellten, a.a.O., S. 186

duktion auf großbetrieblicher Grundlage voraus. Erst das Wachsen der Betriebe brachte das Nebeneinander mehrer Meistereien. Aufgaben konnten im Sinne einer einheitlichen Behandlung zentralisiert werden. [1] Im Kleinbetrieb hat der Meister dagegen eine selbständigere Stellung behaupten können. Häufig ist er auch heute noch als Betriebsleiter eingesetzt. [2]

Nach den bisherigen Ausführungen hat der Meister im Großbetrieb also im wesentlichen folgende drei Aufgaben:

1. Er soll die Planung in die Ausführung umsetzen, d.h. die Anweisungen der Betriebsführung so an seine Arbeiter weitervermitteln, "daß deren Wollen unverfälscht bleibt." [3] Dieser Pflicht soll er auch dann nachkommen, wenn er die Anweisung nicht als zwingend notwendig anerkennt; [4]
2. er soll der Betriebsführung laufend sachlichen Bericht erstatten, um ihr die notwendigen Unterlagen für Entscheidungen zu liefern;
3. er soll schließlich Maschinen und Arbeiter überwachen. Manchmal bestimmt er noch über die Arbeitsverteilung. Allerdings sind dieser Aufgabe durch die hohe Spezialisierung oft enge Grenzen gesetzt. [5]

Der Meister hat also für Kommunikation in beide Richtungen der Hierarchie und für Aufsicht in der Werkstatt zu sorgen. [6] Dieser Funktionsschwund im technisch-organisatorischen Bereich wird heute allgemein anerkannt. Genauso allgemein wird behauptet, daß der Meister dafür besonders hohen Anforderungen in der Menschenführung gerecht werden müsse. Denn die hohen Normen, die die Betriebsführung für Qualität und Quantität der Produktion setze, könnten nur erreicht werden, wenn der Meister bei seinen Arbeitern um Kooperationsbereitschaft werbe. Der Wandel in den Führungsaufgaben soll in den nächsten Abschnitten dieses Kapitels

---

1) vgl. W.F. Daenzer, a.a.O., S. 6; K. Nagel, Die neue Stellung des Meisters und seine Unterstützung durch die Unternehmensleitung, in: Mensch und Arbeit, 9. Jg., 1957, S. 48
2) vgl. H.J. Freund, Der Industriemeister von heute, Unter besonderer Berücksichtigung des Meisters in der feinmechanischen Industrie, Diss. Nürnberg 1955, S. 6
3) F. Stöbe, a.a.O., S. 5
4) vgl. R. Bolt, a.a.O., S. 14
5) Die Meister selbst messen nach eigenen Aussagen der Arbeitsverteilung keine hohe Bedeutung bei. Vgl. H. Dreyer, Zur Praxis der Fortbildung von Industriemeistern, in: Mensch und Arbeit, 6. Jg., 1954, S. 87
6) vgl. dazu auch: M. Irle, Führungsprobleme, in: Handbuch der Psychologie, Betriebspsychologie, Bd. 9, 1961, S. 518

beschrieben werden.

B. Der Wandel der Führungsideologien

I. Das "Human Engineering" und die Psychotechnik

Es wurde bereits gezeigt, daß der Traditionalismus in der Autoritätsausübung zu Anfang der Industrialisierung oft Einordnung und Einsatz der Arbeiter erleichterte. Der Meister konnte die Einstellung von persönlicher Bekanntschaft und Unterordnungsbereitschaft abhängig machen. Diese persönliche Bindung und seine handwerklich-technische Überlegenheit sicherten ihm die Anerkennung der Autorität. Solange ihm die Betriebsführung alle Kompetenzen im Werkstattbereich überließ, brauchte sie sich nur wenig Gedanken über Menschenführung zu machen. So tauchte auch der Begriff des Menschenführers erstmalig um 1920 in der Industrie auf. [1] Bis dahin hatte die Betriebsführung Störungen im Produktionsablauf auf persönliches Versagen des Meisters zurückgeführt. Die Ursache aller Störungen sah man in der mangelhaften fachlichen Qualifikation des Meisters. Der Kompetenzenentzug war die Folge. Erst nach dieser Zentralisierung stellte sich der Betriebsführung das Problem, wie sie die Durchsetzung der eigenen Entscheidungen sichern sollte. Störungen durften nicht mehr auf die unzureichende fachliche Befähigung des Meisters zurückgeführt werden, denn der technisch-organisatorische Aufbau des Betriebes galt ja nun als im voraus "gut" durchdacht. Also mußten die Ursachen im menschlichen Bereich liegen. Diesen systematisch zu erforschen, wurde deshalb als zweites Ziel der Rationalisierung angesehen. Es galt, "jeden Arbeiter an den richtigen Platz" zu stellen. Hier hatte Taylor schon Vorarbeit geleistet. Er kann deshalb auch als Gründer und Förderer der Wissenschaftsrichtung gelten, die man in den angelsächsischen Länder "Human Engineering" nennt. Sie befaßt sich mit:

1. der Berufsberatung und Auswahl,
2. den Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen und
3. den Mensch-Maschine-Beziehungen. [2]

Man behandelt den Arbeiter als isoliertes Einzelwesen. Die

---

1) vgl. L.F. Urwick, Die schwerste Verantwortung, a.a.O. S. 73
2) vgl. P. Atteslander, Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959, S. 44

Untersuchungen beschränken sich deshalb vorwiegend auf die Beziehungen zwischen dem einzelnen Arbeiter und dem mit sachlichen Produktionsmitteln ausgestatteten Arbeitsplatz. Zwischenmenschliche Beziehungen werden also vernachlässigt.

Die neue Aufgabe soll von Ingenieuren gelöst werden. Es kommt zu der Unterscheidung zwischen "Industrial Engineer" und "Human Engineer". Der "Industrial Engineer" hat für den reibungslosen Fluß der Produktion zu sorgen. In der Erfüllung dieser Aufgabe wird er behindert, weil erfahrungsgemäß erprobte Unterlagen über die praktischen und alltäglichen menschlichen Probleme in der Industrie fehlen. Diese Lücke soll der "Human Engineer" füllen. [1] Er soll die menschlichen Aufgabenbereiche umschreiben, für Konstruktion von Maschinen gemäß menschlichen Fähigkeiten sorgen und die Kenntnisse in beiden Wissensbereichen weiterentwickeln. Die Arbeiter sollen mit den modernen Maschinen in Einklang gebracht, die sozialen Probleme in technische Formeln gefaßt werden. [2]

Ähnliche Ziele verfolgte die Psychotechnik: die Berücksichtigung der "menschlich-kreatürlichen Eigenart" sei notwendig, um Höchstleistung zu erzielen. [3] Durch die vorherige gründliche Prüfung der physischen und psychischen Eigenschaften solle man zu einer Arbeitsplatz-Zuweisung gelangen, die auf jeden einzelnen Arbeiter objektiv zugeschnitten ist. [4] Der Arbeiter wird als ein Konglommerat physischer und psychischer Eigentümlichkeiten angesehen, die man durch geeignete Tests messen kann. [5]

Münsterberg, der Begründer dieser Wissenschaft, hatte erst in den Vereinigten Staaten Erfolg. Das Schlagwort, "jeden Mann an den richtigen Platz zu stellen", hatte die Amerikaner schon immer beschäftigt. Nach dem ersten Weltkrieg fand es dann auch in Deutschland Interesse. [6] Die Industrie sollte sich - trotz der hohen Verluste unter den Facharbeitern - am Weltmarkt behaupten.

---

1) vgl. P. Atteslander, a.a.O., S. 45
2) vgl. ebenda, S. 46
3) vgl. dazu: J. Riedel, Grundlagen der Arbeitsorganisation im Betriebe, Berlin 1920, S. 3-5; A. Geck, a.a.O., S. 27; B. Herwig, Allgemeine Grundfragen zur Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen, in: Handbuch der Psychologie, Betriebspsychologie, Bd. 9, 1961, S. 57-58
4) vgl. R. Bendix, a.a.O., S. 374-385
5) vgl. ebenda, S. 385
6) vgl. A. Geck, a.a.O., S. 36

Moede, Piorkowski, Poppelreuter und Tramm beschäftigten sich mit psychotechnischen Versuchen. Laboratoriums- und Prüfstellen für die Industrie wurden eingerichtet. Hier sollten Eignungsprüfungen für die industrielle Arbeiterschaft durchgeführt werden. [1)]

Die geringen Erfolge der Psychotechnik sind wohl darauf zurückzuführen, daß sie im wesentlichen am Taylorschen Menschenbild [2)] festhielt. Gewiß hatte der arbeitende Mensch insofern eine Aufwertung erhalten, als man ihn nicht mehr nur als Hand,als Werkzeug der Produktion betrachtete, sondern auch "seelische" Eigenschaften zu berücksichtigen bereit war. [3)] Aber die absolute Lohnhöhe galt weiterhin als einziger Leistungsanreiz, und wegen der unterstellten Beziehungslosigkeit des einzelnen Arbeiters zu seinen Mitarbeitern konnten sich die Untersuchungen auf die reine Mensch-Arbeitsplatz-Beziehung beschränken. [4)]

Jeden Mann an den richtigen Platz zu stellen und Normung der zwischenmenschlichen Beziehungen von "oben" herab wurden der Menschenführung gleichgesetzt. Dahinter stand noch immer die Überzeugung, daß es im technisch-wirtschaftlichen wie auch im menschlichen Bereich nur e i n e n "besten" Weg gebe. Mitarbeit der Arbeiter und Meister, die Ergänzung der Norm durch die persönliche Arbeitsweise waren nicht erwünscht. Man glaubte, die Wünsche der Arbeiter zu kennen. Ihre Anpassungsfähigkeit sollte durch exakte Methoden gemessen werden. Deshalb mußte der Meister seine Stellung im menschlichen Bereich verlieren. Auch hier wandte man sich gegen Meisterwirtschaft. Die Arbeitsplatz-Zuweisung sollte mit verläßlichen und unpersönlichen Verfahren gelöst werden und nicht wie vorher "mit Hilfe von Tradition, persönlichen Launen und der Methode des Über-den-Daumen-Peilens". [5)]

II. Das Dinta

In Deutschland wurde diese Form der "sozialen" Betriebspolitik durch die Gründung des "Deutschen Instituts für technische Ar-

---

1) vgl. R. Woldt, Die Fabrik als Umwelt des Arbeiters, a.a.O., S. 177
2) Taylor dachte an den nie denkenden Transportarbeiter, der heute weitgehend durch das Fließband ersetzt ist.
3) vgl. W. Schäfer, Bringt die Persönlichkeitsbewertung eine neue Meisterwirtschaft? in: Mensch und Arbeit, 14. Jg., 1962, S. 16
4) vgl. J.A.C. Brown, Psychologie der industriellen Leistung, Hamburg 1956, S. 49
5) R. Bendix, a.a.O., S. 394

beitsschulung" (Dinta) mit einem zusätzlichen sozialen Überbau versehen. Das Dinta machte sich zum Ziel, dem Abströmen geistiger und seelischer Energien aus dem innerbetrieblichen Bereich in den außerbetrieblichen sozialen Kampfraum entgegenzuwirken. Diesem Bestreben wurde auf der Gründungssitzung im Jahre 1925 Ausdruck verliehen. Dunkmann, ein Theologe, der sich mit Massenpsychologie befaßt hatte, trat als psychologischer Berater auf. In seiner Rede vor dem Gründungsausschuß, der sich aus Vertretern des Vereins Deutscher Eisenhüttenleute zusammensetzte, hob er hervor: [1]

"Wir sind in unserem Bestreben, die Masse in die Wirtschaft einzustellen, gezwungen, die Abwehrstellung gegenüber der organisierten Masse zu wahren. Um so mehr ist aller Nachdruck darauf zu legen, daß die nicht organisierten Elemente bzw. Kräfte der Masse, die der Organisation fremd gegenüberstehen, wirtschaftlich nutzbar gemacht werden... Wir haben allerdings versäumt, uns die Frage vorzulegen, was wir tun können, um diese Masse uns willig und dienstbar zu machen."

Seine Schlußfolgerung war: [2]

'Forschungsinstitut ist notwendig, welches die Massenpsychologie zum Gegenstand nimmt, wie wir Forschungsinstitute haben, welche das chemisch-physikalische Verhalten der Elemente, mit denen wir wirtschaften, feststellen."

Hinter dem Namen "Deutsches Institut für technische Arbeitsschulung" steht also mehr als die Ausbildung von Facharbeitern. Durch psychologische Beeinflussung soll der Leistungswille der Arbeiterschaft gehoben werden. Der Arbeiter soll seine wirtschaftliche Dienstpflicht erkennen. Deshalb müßte auch gegen die Gewerkschaften vorgegangen werden: sie verdankten ihre Existenz einem Interessenkonflikt, der zwar im außerbetrieblichen Bereich entstehe, aber immer auch auf den Betrieb übergreife. Um eine Harmonisierung der betrieblichen Zusammenarbeit zu erreichen, müßten Konflikte im innerbetrieblichen Bereich beseitigt werden.[3]

Das Dinta (unter Leitung Arnholds) sucht die soziale Frage zusätzlich zu lösen. Der Arbeiter soll als wichtigster Produktionsfaktor in den Mittelpunkt der Betrachtung gestellt werden.[4] Arbeitnehmer und Arbeitgeber werden zu einer Produzentengemeinschaft zusammengeschlossen. [5] Dadurch gelinge die Befreiung des

---

1) F. Fricke, Dintageist-Wirtschaftsbürger, Eine Streitschrift, Köln 1950, S. 19
2) ebenda, S. 19-20
3) vgl. G. Briefs, a.a.O., S. 123
4) vgl. E. Michel, a.a.O., S. 154
5) vgl. F. Fricke, a.a.O., S. 20

Arbeiters aus seiner isolierten Stellung im Produktionsvollzug. Aber diese Gemeinschaft wird nicht im Sinne von Mitarbeit und Mitbestimmung organisiert, sondern nach einer Gefolgschaftsidee: durch die persönliche Bindung an den Führer, die Bindung des Meisters an den Ingenieur, die Bindung des Arbeiters an den Meister soll das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt werden. Der Ingenieur wird zum Träger der betrieblichen Sozialordnung. [1)]

Grundlage seines Führungsanspruches und somit der betrieblichen Autorität ist "sachliche Notwendigkeit zugunsten des Volksganzen". [2)] Aber über Sachlichkeit entscheidet allein die Betriebsführung mit ingenieurmäßiger Denkweise. Außerdem wird die "versachlichte" Autorität von einem persönlichen Herrschaftsanspruch überlagert. Denn die preußische Felddienstordnung wird in naiver Weise auf den Industriebetrieb übertragen. Sie entspricht der Beharrung gewisser Offizierskreise auf einer traditionalen Denkweise. Eine "Dienst- und Treuepflicht" wird dekretiert, der jedoch die Grundlagen, nämlich Staatsgläubigkeit und Staatsautorität, fehlen. [3)]

Der Arbeiter soll zu "Treue und Dienstbereitschaft" erzogen werden. Das erklärte Arnhold vor einer Gruppe Bonner Studenten: [4)]

"Letzten Endes soll die Erziehung der Belegschaften in unserer Industrie Ersatz für das alte Heer sein. Der Arbeiter muß begreifen lernen, daß im Produktionsprozeß mehr gedient als verdient werden muß. Wir sind der Überzeugung, daß uns der Herrgott an diese Stelle gesetzt hat, und werden versuchen, die uns gestellten Aufgaben zu lösen."

Diesem Sendungsbewußtsein entspricht eine neopatriarchalische Bevormundung. In vorbildlich eingerichteten Lehrlingswerkstätten sollen die jungen Arbeiter zwar zu erstklassig geschulten Fachkräften ausgebildet, vor allem aber zu einem blind ergebenen und treuen Arbeiterstamm erzogen werden. In Werkzeitungen wird der ideale Arbeitertyp angesprochen: er fühle sich außerhalb seiner Familie nur an das Werk, an seinen Vorgesetzten, an seine Arbeit und an die gleichgesinnten Kameraden seiner Abteilung gebunden. Er sei zu stolz und habe zu große innere Hemmungen, um sich zu einer Oppositionsstellung gegen sein Werk und gegen

---

1) vgl. E. Michel, a.a.O., S. 154
2) H. Marr, a.a.O., S. 205
3) vgl. E. Michel, a.a.O., S. 154
4) F. Fricke, a.a.O., S. 24

seinen Vorgesetzten verleiten zu lassen. Denn diese Haltung erfaßt ihn nach Arnholds eigenen Worten "bereits als Frucht im Mutterleib und entläßt ihn erst, wenn er, unter den Klängen der Werkskapelle, nach der Einsegnung der Leiche in der Invaliden- und Alterswerkstatt des Werkes, auf den Schultern der Werkjugend zum Friedhof getragen wird." [1]

Im "Dritten Reich" erhielt das Dinta durch das Führerprinzip und die Dekretierung eines wirtschaftlichen Dienstethos seine äußere Legitimierung. Es wurde Anfang 1934 unter der Bezeichnung "Amt für Berufserziehung und Betriebsführung" in die "Deutsche Arbeitsfront" eingegliedert. Ausbildungsinstitute, die sich "Reichsschulen für Arbeitsführung" nannten, wurden über das ganze Reich verstreut. [2] Das Gefolgschaftsprinzip wurde gesetzlich verankert. Der Ingenieur erhielt neben der technisch-organisatorischen Kompetenz auch das Recht, seine Untergebenen zu bevormunden. Der Meister wurde sein Stellvertreter, allerdings nicht im technisch-organisatorischen Bereich, sondern nur in der Durchsetzung der "oben" erarbeiteten Norm, die durch "Refa-Leute" [3] noch verfeinert wurde. Die Frühstückszeit, der Gang des Arbeiters zum Abort, der notwendige Weg von einer Maschine zur anderen galten als Verlustzeiten der Produktion. [4] Der Meister war "Führer" ohne sachliche Kompetenz, allein gestützt auf delegiertes Recht zur Bevormundung, selbst aber an die Norm gebunden. Und doch waren die Äußerungen zu seiner Stellung optimistisch:

"Was sich wissenschaftlich nicht in eine Formel fassen läßt und doch in den Tausenden von deutschen Werkmeistern lebt, ist das Bewußtsein, aus der Unsicherheit, Verzagtheit und Berufs- und Lebensnot durch den Nationalsozialismus zu einem sinnvollen Lebensgefühl und zu einer tatkräftigen Berufsauffassung zurückgefunden zu haben.... Doch hat damit der Kampf nicht aufgehört, sondern er ist jetzt auf ein höheres Ziel gerichtet und gilt dem Einsatz des deutschen Werkmeisters, an sich und seiner Gefolgschaft zu arbeiten, ihr Führer, Lehrer und Kamerad, Vorbild einer Volksgemeinschaft im kleinen zu sein. Dies muß dem deutschen Werkmeister das Bewußtsein geben, seine Aufgabe, sein Wirken als beglückende Verpflichtung anzusehen.... Eine alte Tradition mit neuem Geist erfüllt, das verkörpert der deutsche Werkmeister von heute." 5)

---

1) F. Fricke, a.a.O., S. 23
2) vgl. ebenda, S. 31-35; auch: B. Herwig, a.a.O., S. 59-60
3) Refa (Reichsausschuß für Arbeitszeitstudien) bildete vor allem die Zeitnehmer aus. Vgl. E. Michel, a.a.O., S. 161
4) vgl. ebenda
5) F. Schildberger, a.a.O., S. 64

Dagegen behauptet Klempien, daß der Meister sich eher unsicher fühlte, als sein Wirken als beglückende Verpflichtung anzusehen. [1] Die Meister seien frühere Gewerkschaftler gewesen, "denen das neue Regime gründlich zuwider war". [2] Gerade diese frühere Zugehörigkeit zum Werkmeisterverband habe ihre Stellung besonders gefährdet. Denn ein geringfügiger Verdacht habe schon genügt, um bei den Parteistellen der politischen Unzuverlässigkeit beschuldigt zu werden. [3] So waren es wohl gerade die organisierten Arbeiter und Meister, die dem Dinta feindlich gegenüberstanden, weil es ihre Organisationen und damit auch ihre Selbständigkeit für ungültig erklärte. Statt dessen forderte man sie zur Rückkehr in die "Unmündigkeit" des Patriarchalismus auf.

Im Grunde bringt das Dinta also nichts Neues. Nur Bevormundung erhält durch die Dienst- und Gefolgschaftsverpflichtung ihre äußere Legitimation. Außerdem wird die Stellung des Ingenieurs gefestigt. Ihm wird nun auch die Lösung der sozialen Probleme überlassen, obwohl er seiner beruflichen Verpflichtung entsprechend nur die Technik zu beherrschen gelernt hatte. Der Ingenieur neigt dazu, in einer technischen gleichzeitig eine sozial sinnvolle Entscheidung zu sehen. [4] Im Dinta besteht darüber hinaus sogar die Gefahr, daß er die Interessen der Arbeiter mißachtet. Denn er braucht sich nicht mit ihren Wünschen zu befassen, weil er sich bei der Durchsetzung seiner Entscheidungen stets auf die Gefolgschaftsverpflichtung der Arbeiterschaft berufen kann. Die personelle Trennung zwischen Planung und Ausführung wird noch verschärft, und der Meister ist - gleich dem Arbeiter - an die Entscheidungen des Ingenieurs gebunden.

III. Die Human Relations

Die Human-Relations-Bewegung hat heute auch in Deutschland weite Verbreitung gefunden. In ihrem Schrifttum wird der Standpunkt vertreten, daß der Arbeiter nicht durch hohen Lohn allein zu befriedigen sei. Er strebe vor allem nach positiven menschlichen

---

1) vgl. W. Klempien, a.a.O., S. 18
2) ebenda
3) ebenda
4) vgl. E. Michel, a.a.O., S. 168; A. Geck, a.a.O., S. 30

Beziehungen zu Vorgesetzten und bedürfe einer Steigerung seines Selbstbewußtseins und seines Zugehörigkeitsgefühls zum Betrieb.[1] Diese Bewegung hatte mit dem Hawthorne-Experiment begonnen. Ende der zwanziger Jahre dieses Jahrhunderts hatten amerikanische Industriepsychologen (unter anderen vor allem: Mayo, Roethlisberger und Dickson) in den Hawthorne-Werken der General-Electric-Company in Chikago eine Versuchsreihe durchgeführt, die die Beziehungen zwischen der Arbeitsleistung und den äußeren Arbeitsplatz-Bedingungen feststellen sollte. Sie waren schließlich zu dem Ergebnis gelangt, daß ein solcher Zusammenhang nicht nachzuweisen sei.[2]

Bevor Roethlisberger und Dickson einen ausführlichen Bericht über diese Versuchsreihe veröffentlichten,[3] hatte Mayo die Ergebnisse bereits in seinem Buch "The Human Problems of an Industrial Civilization" ausgewertet.[4] Er gilt deshalb gemeinhin als Pionier der Human-Relations-Bewegung.[5]

Mayo geht davon aus, daß der Ingenieur zwar materiell zweckmäßig zu organisieren verstehe, daß er aber bisher Freiwilligkeit der Arbeiterschaft in Einordnung und Kooperation nicht erreicht habe.[6] Das sei auf ein völlig unzureichendes Menschen- und Gesellschaftsbild zurückzuführen. Bisher habe man geglaubt, daß die natürliche Gesellschaft aus einer "Horde unorganisierter Einzelner" bestehe, daß jeder Einzelne auf Selbsterhaltung und Eigeninteresse bedacht sei und daß er im Verfolg seiner Ziele logisch denke. Das Hawthorne-Experiment habe dagegen bestätigt, daß der menschliche Gesellungsinstinkt Einzelinteresse und logisches Denken überwiege. Logisches Denken und Erwerbsstreben seien eine letzte Zuflucht, wenn die soziale Gemeinschaft versagt habe.[7] Der Arbeiter verhalte sich in seiner Gruppe soli-

---

1) vgl. R. Mayntz, a.a.O., S. 4
2) vgl. F.J. Roethlisberger, Betriebsführung und Arbeitsmoral, Köln und Opladen 1954, S. 15-18
3) F.J. Roethlisberger und W.J. Dickson, Management and the Worker, Erstveröffentlichung im Jahre 1939
4) Erstveröffentlichung im Jahre 1938
5) R. König hält Roethlisberger für den eigentlichen Pionier, Siehe die Ausführungen auf der nächsten Seite.
6) vgl. E. Mayo, Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt o.J., S. 31
7) vgl. ebenda, S. 72-73

darisch, er handle also nicht als Einzelwesen. Er fühle sich in der Gruppe geborgen, weil man sich gegenseitig helfe. Kein finanzieller Gewinn könne ihm diese Sicherheit ersetzen. [1]

Nach Mayo soll sich die Betriebsführung von der Arbeiterschaft dadurch unterscheiden, daß sie logisch denkt und unabhängig von sozialen Routinehandlungen ihre Entscheidungen fällt.[2] Die Vorgesetzten müßten lernen, Schwierigkeiten der zwischenmenschlichen Beziehungen zu erkennen. Durch Erforschung der informellen Gruppen soll diese geschulte "Führungselite" allmählich in die Lage versetzt werden, den schlecht angepaßten Einzelmenschen mit der Wirklichkeit, der formellen Organisation, vertraut zu machen.

Der Meister erhält wieder besonderes Gewicht in der Betriebsführung. Er soll für "ausgewogene Beziehungen zwischen den verschiedenen Teilen der Organisation" [3] sorgen. Ihm sollen die Grundregeln beigebracht werden, nach denen man menschliche Probleme angeht: [4] 1. geduldig sein, 2. zuhören, 3. Gefühlsausbrüche vermeiden. Der Meister müsse aber die notwendige Zeit für diese neue Verpflichtung haben und deshalb von technischen Aufgaben und Verwaltungsarbeiten entlastet werden. Er soll sich ganz seiner Führungsaufgabe widmen.

Es ist das Verdienst Königs, neuerdings im Anschluß an Landsberger [5] auf den Unterschied zwischen den Human Relations als "Kunstlehre" einerseits und der Theorie der informellen Gruppen andererseits hingewiesen zu haben. [6] Mit dieser Unterscheidung wendet er sich gegen die bisherige Gleichsetzung Mayos mit Roethlisberger. Roethlisberger sei im Gegensatz zu dem "Sozialreformer" Mayo Analytiker und habe sich deshalb auch nicht mit dem sehr allgemeinen Hinweis zufriedengegeben, daß informelle Gruppen ihre Entstehung einem "Gemeinschaftsbedürfnis"des arbeiten-

---

1) vgl. E. Mayo, a.a.O., S. 119-120
2) vgl. Derselbe, The Human Problems of an Industrial Civilization, Boston 1946, S. 185; auch: R. Bendix, a.a.O., S. 413
3) E. Mayo, Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, a.a.O., S. 85
4) ebenda, S. 152-153
5) H.A. Landsberger, Hawthorne Revisited, Management and the Worker, its Critics, and Developments in Human Relations in Industry, Ithaca, N.Y. 1958
6) vgl. zu Folgendem: R. König, Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: TFB-Handbuchreihe, 1. Bd., Organisation, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 57 ff, 81 ff.

den Menschen verdankten. Er habe sie vielmehr zur Gesamtorganisation des Betriebes in Beziehung gesetzt und so ganz konkrete Ursachen für ihre Entstehung aufgedeckt. Die Theorie der informellen Gruppen sei also Roethlisberger zu verdanken, der - wie sich bei näherem Hinsehen zeige - den Kritikern der Human-Realtions-Bewegung oft näher stehe als Mayo.

König erwähnt zwar, daß auch Roethlisberger praktische Schlußfolgerungen aus seiner Analyse zog, geht aber nicht weiter auf sie ein. Tatsächlich war Roethlisberger nicht nur Analytiker. Auch er bemühte sich um eine "Kunstlehre" auf dem Gebiet der Human Relations, die - wenigstens in den für die vorliegende Abhandlung interessierenden Punkten - nicht wesentlich von der Mayos abweicht. Wie Mayo geht Roethlisberger davon aus, daß den bisherigen Bemühungen um die betriebliche Zusammenarbeit ein falsches Menschenbild zugrundegelegen habe, und bezeichnet es als wichtigstes Ergebnis der Experimente, "daß die Dinge, die dem Arbeiter am Herzen lagen, nichts mit seinem unmittelbaren Arbeitsverhältnis zu tun haben." [1] Der Arbeiter zeige eine gefühlsmäßige Einstellung gegenüber seinem Arbeitsplatz und strebe vor allem nach Sicherheit und Anerkennung, die ihm aus der Zugehörigkeit zu einer Gruppe erwachse. [2]

Dieses gefühlsmäßige Verhalten der Arbeiterschaft müsse die Betriebsführung erkennen. Roethlisberger will harmonische Zusammenarbeit für alle Zukunft gesichert sehen. [3] Er gibt zu, daß viele Praktiker in langer Erfahrungszeit eine große Gewandtheit in der Menschenbehandlung entwickelt haben. Aber sie seien als Männer der Praxis außerstande, ihr Können an andere weiterzugeben. Die Führungsbefähigung gehe deshalb mit dem Tod oder der Pensionierung verloren. Diesen Männern soll man ihre Fähigkeiten abschauen und sie "zu exakten Methoden zur Sicherung der menschlichen Zusammenarbeit im Hinblick auf die wirtschaftlichen

---

1) F.J. Roethlisberger, Betriebsführung und Arbeitsmoral, a.a.O., S. 21

2) vgl. F.J. Roethlisberger, Betriebsführung und Arbeitsmoral, a.a.O., S. 25, 42, 60; Diese Behauptung Roethlisbergers widerspricht nicht der Feststellung Königs, daß Roethlisberger die informelle Gruppe zur Gesamtorganisation des Betriebes in Beziehung setzt.

3) vgl. zu Folgendem: ebenda, S. 75-76

Ziele ausbauen". [1] Auch Erfahrungen in der Menschenbehandlung sollen gesammelt, schriftlich fixiert, miteinander verglichen, "veredelt" und dann lern- und lehrbar werden. Der Vorgesetzte braucht sich seine Führungskenntnisse nicht mehr in langjähriger Erfahrungszeit anzueignen, sondern kann in Schulen auf seine Stellung vorbereitet werden.

Die amerikanische Forschung auf dem Gebiet der Human Relations blieb nicht bei Roethlisberger und Mayo stehen. In diesem Zusammenhang sei auf König verwiesen, der sich um eine systematische Darstellung der verschiedenen Ansätze bemüht, die sogar teilweise zeitlich vor Mayo und Roethlisberger liegen. [2] Das gleiche gilt für einige deutsche Ansätze. So könnte auf Hellpach und Rosenstock verwiesen werden, die im Jahre 1922 auf die Notwendigkeit einer von Gefühlswerten getragenen Arbeitsgesellung aufmerksam machten. [3]

Der heutige Gruppentheoretiker [4] geht im wesentlichen von einer abstrakten, rein auf organisatorischen Kunstgriffen beruhenden "formellen" Betriebsordnung aus. Dabei ist es ihm noch nicht gelungen, sich von Taylors Organisationsprinzipien zu lösen. Der Glaube ist oft unbeirrbar, daß die formelle Organisation nur menschlich unzusammenhängende Funktionsträger mit klar definierten Arbeitsaufgaben berücksichtigen kann. Was in dieses abstrakte Schema nicht hineinpaßt, gehört dann zur "informellen Organisation" und wird darauf zurückgeführt, daß der arbeitende Mensch nicht nur Funktionsträger, sondern auch ein typisch soziales Wesen sei, das bestimmte soziale Gewohnheiten, Eigenschaften und Bedürfnisse von außen in den Betrieb bringt. [5]

Der Trennung zwischen formeller und informeller Organisation folgt dann meist eine unsystematische Aufzählung einzelner, unzusammenhängender informeller Elemente und ihrer Leistungen für die soziale Ordnung. Der Begriff Organisation scheint also überhaupt falsch gewählt zu sein. [6] Sinnvoller wäre sicherlich

---

1) vgl. F.J. Roethlisberger, Betriebsführung und Arbeitsmoral, a.a.O., S. 76
2) vgl. R. König, a.a.O., S. 69 ff.
3) Dabei wäre allerdings der berechtigte Einwand Königs zu berücksichtigen, daß ein solcher Vergleich nur mit den Human Relations als "Kunstlehre" möglich ist. Vgl. ebenda, S. 64
4) vgl. vor allem: R. Mayntz, a.a.O.; P. Atteslander, a.a.O.
5) vgl. ebenda, S. 12
6) vgl. M. Irle, Soziale Systeme, Eine kritische Analyse der Theorie der formalen und informalen Organisation, Göttingen, 1963, S. 36, 50

die Fragestellung, unter welchen technisch-organisatorischen Bedingungen im Einzelfall Gruppenbeziehungen auftreten können, die nicht bereits in der formellen Organisation geplant sind. [1] Außerdem gibt es nach wie vor isolierte Einzelarbeit, die keinen Spielraum für informelle Beziehungen läßt. [2]

Für die Human Relations als "Kunstlehre" gilt die formelle Organisation als in sich geschlossen und unveränderbar. Störungen dieser Ordnung werden als von außen kommend angesehen und darauf zurückgeführt, daß der Arbeiter auch als "Privatmensch" reagiere. Konflikte gelten als gefühlsmäßige Äußerungen, die in der formellen Organisation wegen ihres irrationalen Charakters nur zum Teil berücksichtigt werden können.

"Was die Arbeitnehmer sagen, wird Information genannt, die das Management benutzen kann, um 'Mißverständnisse' zu bereinigen. Was aber die Arbeitgeber den Arbeitnehmern sagen, sind Tatsachen (obendrein ein ständiger und freier Strom an Fakten), die Teamarbeit, Zusammenarbeit und Harmonie verbessern helfen werden." [3]

Zusammenfassend kann also gesagt werden, daß die Human-Relations-Bewegung von der richtigen Voraussetzung ausgeht, daß der Mensch arbeiten will und nicht erst durch Furcht vor dem Vorgesetzten und durch materielle Anreize zum Fleiß gezwungen wird. Sie verbindet diese Erkenntnis mit der sicherlich sinnvollen Forderung, daß der betriebliche Vorgesetzte die Menschenführung als Aufgabe übernehmen soll. Menschenführung gilt also nicht mehr nur als Angelegenheit technischer Spezialisten. Vom Meister wird verlangt, daß er seine Arbeiter menschenwürdig behandelt.

Als Gefahren dieser Bewegung können jedoch gelten, daß

1. ihr die erforderliche Ausrichtung auf die Arbeit fehlt, daß
2. die Leugnung echter Interessenkonflikte möglich ist und daß
3. sie eine starke Tendenz zur künstlichen Beeinflussung zeigt. [4]

So ist die Auffassung möglich, daß die Art der Arbeit unwichtig sei, weil es dem Arbeiter nur auf gute persönliche Beziehungen zu seinen Arbeitern und Vorgesetzten ankomme. Echte Interessenkonflikte, die sich aus dem betrieblichen Unterordnungsverhält-

---

1) Sie dürften dann auch nicht als informelle Beziehungen bezeichnet werden. So betont auch R. König, daß es der formellen Organisation gleichgerichtetes Gruppenverhalten gebe, und bezeichnet deshalb den Begriff der "informellen Gruppe" als unglücklich.
2) Vgl. R. König, a.a.O., S. 86
3) R. Bendix, a.a.O., S. 427
4) vgl. dazu: P. Drucker, a.a.O., S. 332-337

nis und der personellen Trennung zwischen Planung und Ausführung ergeben, können abgestritten werden. Die Möglichkeit, daß die formelle Organisation auf einem falschen Menschenbild beruht, wird zwar anerkannt, aber es wird gleichzeitig behauptet, daß "dieses Menschenbild, so falsch es auch ist, doch von einem bestimmten Standpunkt aus das einzige ist, mit dem die formelle Organisation arbeiten kann". [1] Im Grunde wird damit die Anpassungsfähigkeit der formellen Organisation ausgeschlossen und an eine bewußte Planung von "unten" nicht gedacht.

Die Human Relations als "Kunstlehre" gehen schließlich davon aus, daß man den schlecht angepaßten Einzelmenschen an die Wirklichkeit anpassen müsse. Damit kommen sie in ihrer Zielsetzung den Dinta-Bestrebungen recht nahe. Denn auch die Ideologie dieser Bewegung könnte man als neopatriarchalisch bezeichnen, weil sie annimmt, der Arbeiter sei nur gefühlsmäßiger Äußerungen fähig. Allerdings ist die Methode der Bevormundung neu. Der Befehl wird durch die Überredung ersetzt. Daß der Arbeiter selbst etwas zur Weiterentwicklung der Organisation beiträgen könnte, wird nicht berücksichtigt.

C. Die Stellung des Meisters in der betrieblichen Rangordnung

I. Der Meister als Anghöriger der Betriebsführung

a. Die Beziehungen des Meisters zu seinem unmittelbaren Vorgesetzten

Als Stellvertreter des Unternehmers gilt der Meister heute nur noch selten. Das Anwachsen der Bürokratie, Formalisierung und Kompetenzenentzug haben zu einer Beschränkung seines Ermessensspielraums geführt, der kaum noch mit der Kompetenz des ehemaligen Werkstattleiters zu vergleichen ist.

Aber eine europäische Befragung hat doch wenigstens ergeben, daß der Meister als Anghöriger der Betriebsführung oder zumindest als Bindeglied zwischen Betriebsführung und Arbeiterschaft gilt. [2] Was darunter zu verstehen sei, konnten die befragten Betriebsleiter nicht klar formulieren. Dagegen kommen Roethlisberger und Dickson wohl mit Recht zu der Antithese, daß in der ganzen betrieblichen Hierarchie keine größere soziale Distanz

---

1) R. Mayntz, a.a.O., S. 42
2) vgl. P. Silberer, a.a.O., S. 255-256

zwischen zwei benachbarten Stufen besteht als gerade zwischen dem Meister und seinem unmittelbaren Vorgesetzten. Deshalb ende die Betriebsführung auch beim Vorgesetzten des Meisters. [1]

Zunächst unterscheidet sich der Meister von seinem Vorgesetzten in Ausbildung und Aufstieg. Sein Berufsweg ist im wesentlichen unverändert geblieben. Langjährige Arbeitserfahrung im unmittelbaren Arbeitsbereich und vor allem Betriebstreue sind oft die wichtigsten Voraussetzungen für den Aufstieg vom Arbeiter zum Meister. Auch die Ausbildungsbemühungen der Industrie- und Handelskammern haben noch zu keiner grundlegenden Änderung dieses "Senioritätsprinzips" geführt. Denn das Industriemeister-Examen ist keine Berechtigung zum betrieblichen Aufstieg. Der Aufstiegsanwärter hat entweder vorher Betriebstreue gezeigt, oder er muß sie noch beweisen. [2] Der Vorgesetzte des Meisters hat dagegen theoretische Ausbildung und überspringt schon bei Einsatz den Aufstiegsbereich des Arbeiters. Er ist deshalb in der Regel jünger als der "bejahrte" Meister. [3]

Für den weiteren Aufstieg gilt der Meister als unqualifiziert, weil gerade seine langjährige Erfahrung im engen Bereich auch zu einer Verengung seines Gesichtskreises führen muß. Denn je länger er als Arbeiter mit einer meist starkt spezialisierten Aufgabe betraut war, desto mehr haben sich seine Alternativen im Denken und Handeln verringert. [4] Die Behauptung, daß der Meister vor allem bei häufigen technischen Neuerungen zu wenig Aufgeschlossenheit zeige, um befördert zu werden, mag deshalb oft zu Recht bestehen. Aber er bestimmt seinen Berufsweg nicht selbst. Solange die Betriebsführung allzu viel Wert auf Treue legt, vor allem aber die Kosten für die Weiterbildung und Um-

---

1) vgl. F.J. Roethlisberger und W.J. Dickson, Management and the Worker, 9. Aufl., Cambridge 1949, S. 359-360

2) Gespräche des Verfassers mit Examenskandidaten eines Industriemeisterlehrgangs der IHK. Vgl. auch: E. Hoffmann, Berufsausbildung 1963, Aus der Arbeit der Industrie- und Handelskammern, DIHT-Schriftenreihe, Heft 92, Bonn 1964, S. 72

3) Nach Silberer steht der europäische Durchschnittsmeister in den 40er Jahren seines Lebensalters und ist meist erst mit weit über 30 Jahren an seinen Posten gekommen. Vgl. P. Silberer, a.a.O., S. 255; Ein französischer Unternehmer hat das so ausgedrückt: "Il faut cinq ans pour faire un ouvrier, dix ans pour faire un ingenieur, vingt ans pour faire un contremaître." J. Zumstein, Die Rolle des Werkmeisters im Betrieb, Wesen - Einsatz - Ausbildung, Diss. Zürich, 1951, S. 75

4) vgl. H.A. Simon, a.a.O., S. 48

schulung scheut und sich deshalb abweisend verhält, wenn der Arbeiter seine Stellung wechseln will, wird sich an dem herkömmlichen Aufstiegsschema nichts ändern. Dabei genügt die Erfahrung als fachliche Qualifikation oft nicht einmal für die Meisterposition, weil Beharrung und nicht technisches Wissen über den Aufstieg entscheiden. Das führt notwendigerweise zu einer Erstarrung der unteren Vorgesetztenschicht. [1] So kommt es vor, daß der Meister auch auf der eigenen Stufe Konkurrenz durch theoretisch ausgebildete Spezialisten erhält. Zur gleichen Zeit wird in den Meisterkursen immer mehr Wert auf Ausbildung in Menschenführung gelegt.

Äußerlich unterscheidet sich der Meister von seinem Vorgesetzten durch Arbeitsplatz und Arbeitskleidung. Sein Vorgesetzter gehört bereits der Bürokratie an und spürt deshalb nur wenig von "Lärm", "Hitze" und Termindruck der Werkstatt. Wo der Meister bei Störungen mitanfaßt, trägt er wie die Arbeiter den blauen Arbeitsanzug. [2]

Dazu kommt die unglückliche Definition des Meisters als eines Mannes, der Befehle der "Nur-Planenden" an die "Nur-Ausführenden" zu vermitteln hat. Dieses Organisationsprinzip hat ihn oft zum "reinen" Befehlsempfänger und subalternen Weisungsübermittler gemacht, [3] dessen Erfolg allein daran gemessen wird, ob Normen und Anweisungen der Betriebsführung von den Arbeitern genau durchgeführt werden. Die Tendenz, das Prestige der Meister dadurch zu heben, daß man ihnen eigene Arbeitskleidung, Parkplätze und besondere Pulte gibt, daß man Meisterzusammenkünfte mit Mittags- oder Abendessen und vorwiegend Aufklärungen über Menschenführung veranstaltet, [4] dürfte eine Folge dieser Entwicklung sein. Man erkannte eben, daß der Meister ohne eigene Kompetenz seine Autoritätsgrundlage verloren hatte. Man sah die Lösung dieses Problems jedoch nicht in der Dezentralisierung, sondern versuchte dem Meister seine Autorität dadurch wiederzugeben, daß man seine Stellung äußerlich hervorhob.

---

1) vgl. L. Kroeber-Keneth, Menschenführung und Menschenkunde, Ein Brevier für Vorgesetzte, Düsseldorf 1953, S. 40
2) vgl. Der neue Betrieb, Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, a.a.O., S. 243
3) vgl. A. Weiss, Vor- und Fortbildung des Industriemeisters, in: Junge Wirtschaft, 5. Jg. 1957, S. 164
4) vgl. P.G. v. Beckerath, Über die Frage der Ausbildung von Meistern in der amerikanischen Industrie, in: Der Arbeitgeber, 6. Jg. 1954, S. 807-809

Beachtet man den oft geringen Einfluß, den ihm das Organisationsschema einräumt, dann erscheint seine Zugehörigkeit zur Betriebsführung zumindest als zweifelhaft. Zu fragen wäre deshalb, mit welcher Gruppe er sich letztlich selbst identifiziert. Im Kleinbetrieb mit handwerklichem Produktionsverfahren wird er sich noch heute als Vertreter des Unternehmers fühlen, im Mittelbetrieb mag er sich wenigstens noch oft mit der Betriebsführung identifizieren, im Großbetrieb nennt er sich dagegen meist selbst einen "kleine Mann", der nur geringe Kompetenzen habe und auch keine höheren haben könne. [1] Eine Identifizierung mit der Arbeiterschaft liegt nahe.

Zur Identifizierung mit der Betriebsführung neigt der Meister, wenn er von seinem Vorgesetzten gefördert wird. [2] Das Gleiche gilt für den von außen eingestellten Meister, wenn er noch auf weiteren Aufstieg hofft. [3] Der neu ernannte Meister wird versuchen, sich zwischen beide Gruppen zu stellen. [4] Wird er jedoch vor die Frage gestellt, welcher Gruppe er sich nun eigentlich

---

1) vgl. F. Lütge und R. Lepsius, Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb, a.a.O., S. 116
Diese Abhandlung von Lütge und Lepsius ist wohl die bisher in Deutschland bekannteste Beschreibung der "sozialen Stellung des Meisters". Der Verfasser hält deshalb an dieser Stelle eine kurze Abgrenzung zur vorliegenden Arbeit für notwendig. Lütge und Lepsius versuchen die soziale Stellung, d.h. vorwiegend die persönlichen Beziehungen des Meisters zu Vorgesetzten, Untergebenen, Meisterkollegen, Betriebsrat und Gewerkschaft, durch eine Befragung der Meister selbst (empirisch) zu erfassen. Es handelt sich also um eine Abhandlung über das "Selbstverständnis" des Meisters. Hier wird dagegen der Wandel im Status des Meisters zunächst historisch verfolgt, dann stärker zu den heute vorherrschenden Organisationsprinzipien und Führungsideologien in Beziehung gesetzt, um schließlich zu einer Typologie bei Annahme verschiedener organisatorisch-technischer Produktionsverfahren zu gelangen. Für diesen Abschnitt (Die soziale Stellung des Meisters), in dem auch die persönlichen Beziehungen des Meisters zu Vorgesetzten und Untergebenen behandelt werden, wie sie der Meister in seinem Selbstverständnis erlebt, und für den Abschnitt über das Verhältnis des Meisters zur Gewerkschaft und Betriebsrat, erhielt der Verfasser wertvolle Anregungen aus dem Buch von Lütge und Lepsius.

2) vgl. E. Lössl, a.a.O., S. 483; R.M. Creaghead, Wie denkt die mittlere Führungsgruppe wirklich? in: Fortschrittliche Betriebsführung, 9. Jg., 1960, S. 30

3) vgl. D.C. Miller und W.H. Form, Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln und Opladen, S. 85

4) vgl. R. Lepsius, a.a.O., S. 36; H.W. Lungstrass, Wenn jemand Meister wird, in: Mensch und Arbeit, 3. Jg., 1951, S. 47

zugehörig fühle, dann muß er sich letztlich doch für die einseitige Identifizierung entscheiden. Gerade der neue Meister wird dann zur Identifizierung mit der Betriebsführung neigen, weil er sich seiner Stellung noch nicht sicher ist.

Das herkömmliche Aufstiegsschema führt dagegen wohl oft - nach einer Zeit der Anpassung an die neue Stellung - zu einer Identifizierung mit der Arbeiterschaft. [1] Langjährige Zusammenarbeit mit seinen Arbeitern vermittelt dem Meister Verständnis für ihre Interessen und sozialen Bindungen.

Nach Lepsius zeigen die Meister eine beidseitige Distanzierung. Die Distanz zu den Arbeitern werde durch die Vorgesetztenfunktion und die betrieblichen Verhaltensnormen erzwungen und durch den persönlichen Aufstiegswillen unterstützt. [2] Zu starke Solidarität mit der Arbeiterschaft ließe diesen Aufstiegswunsch gar nicht erst aufkommen. Die nicht erreichte Aufnahme in den Kreis der technischen Angestellten und das Bewußtsein, keine weiteren Aufstiegschancen zu haben, führen zur Isolierung von der Betriebsführung. [3]

Eine eindeutige Identifizierung läßt sich also nicht feststellen. Außerdem weist Lepsius wohl mit Recht darauf hin, daß bei der weitgehenden Formalisierung der zwischenmenschlichen Beziehungen immer seltener Situationen auftreten, die ein persönliches Engagement des Meisters verlangen. [4] Durch Formalisierung und Kompetenzenentzug wird ihm - auch für die Arbeiter sichtbar - die Möglichkeit, zu vermitteln oder, wie es die befragten europäischen Betriebsleiter ausdrückten, Bindeglied zwischen Betriebsführung und Arbeiterschaft zu sein, allmählich genommen. Aber Formalisierung und Kompetenzenentzug sollten auch nicht überschätzt werden. Die personelle Trennung zwischen Planung und Ausführung kann überall dort, wo Beweglichkeitserfordernisse eine schnelle Umdisposition verlangen oder wo technische Neuerungen zu häufigen Umstellungen zwingen, zu Reibungen führen, die ihren Ursprung nicht in der Sphäre des "Rein-Menschlichen" haben. Solche Konflikte können vor allem zwischen den

---

1) vgl. H.W. Lungstrass, a.a.O., S. 47
2) vgl. F. Lütge und R. Lepsius, a.a.O., S. 65-94
3) vgl. ebenda, S. 111-127
4) vgl. R. Lepsius, a.a.O., S. 37

Stabsstellen und Werkstätten auftreten und das fachliche wie persönliche Engagement des Meisters verlangen. [1]

b. Die Beziehungen des Meisters zu den Stabsstellen [2]

Die Stabsstellen nehmen dem Meister nicht nur seine Entscheidungsfreiheit, sondern sind auch für die ständigen Neuerungen und Verfeinerungen des technischen Verfahrens und der finanziellen Kontrolle verantwortlich. [3] Dadurch wird die Sicherheit seiner Stellung und Qualifikation gefährdet. Verstärkt wird dieser Konflikt noch dadurch, daß neben dem Meister auch die Stäbe über seine Tätigkeit bei der Betriebsführung berichten. Sie übergehen ihn also in der Kommunikation. Der Meister kann deshalb nur selten Fehler verdecken, für die er später nicht doch zur Verantwortung herangezogen würde.

Der Konflikt zwischen Meister und Stab läßt sich aber auch nicht vermeiden, solange die Stabsstellen ihre wirtschaftliche Notwendigkeit nachweisen müssen und deshalb möglichst viele Fehler und Mängel in der Werkstatt aufzudecken suchen. Ein Prüfer, der keine Fehler findet, muß damit rechnen, daß er durch einen anderen ersetzt wird, von dem die Betriebsführung sich mehr Genauigkeit und Unnachgiebigkeit verspricht. [4] In einer Werkstatt, in der keine Fehler vorkommen, könnte man auch ganz auf den Prüfer verzichten.

Auch die Pläne und Anweisungen der Stabsstellen stimmen nicht immer mit der Realität in der Werkstatt überein. So kann es vor-

---

1) vgl. dazu: G. Straub, Die zukünftige Bedeutung des Werkmeisters in: Industrielle Organisation, 30. Jg., 1961, S. 8

2) Die herkömmliche Definition des Stabes als einer Stelle, die einer bestimmten Linienkraft beigeordnet ist und innerhalb des Kompetenzenbereiches dieser Linienkraft eine Spezialaufgabe zu lösen hat, ohne selbst Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse zu besitzen, kann als zu eng gelten. Stäbe können auch mit Weisungsrechten ausgestattet sein und so zu "Funktionsstellen" werden. Darüber hinaus braucht sich ihre Spezialaufgabe nicht auf einen bestimmten Bereich (z.B. Werkstatt) zu beschränken, sondern kann die ganze Unternehmung durchdringen (Personalabteilung). Neben den unselbständigen Beratungsstellen sollen hier also auch solche "Instanzen" als Stäbe bezeichnet werden, die für eine Spezialaufgabe in einer Abteilung oder im ganzen Unternehmen mit Entscheidungs-, Weisungs- und Kontrollbefugnissen ausgestattet sind. Vgl. dazu: G. Fischer, Die Führung von Betrieben, Stuttgart 1961, S. 51ff.

3) vgl. zu Folgendem: D.C. Miller, W.H. Form, a.a.O., S. 51-52, 81-82

4) vgl. W. Dauner, a.a.O., S. 60

kommen, daß die Arbeitsvorbereitung dem Meister die Nichteinhaltung der Plandaten nachweist, der Meister dagegen mit Recht mangelnde Berücksichtigung praktischer Erfordernisse und Fehler in den Unterlagen beanstandet. Die Personalabteilung geht in der Steuerung der Personalpolitik für das gesamte Unternehmen oft zu wenig auf die Beweglichkeitserfordernisse der einzelnen Werkstätten ein. Fehler in der Lohnabrechnung reklamieren die Arbeiter beim Meister. Durch die Kalkulationsabteilung wird der Meister oft einer kleinlichen finanziellen Kontrolle unterworfen. Diese Konflikte können zu einem ständigen Nervenkrieg zwischen Werkstatt und Stabsstellen führen. [1)]

Alle Stäbe können sich nur durch die Kritik an der Linie rechtfertigen. So wird die Arbeitsvorbereitung den Nachweis zu erbringen suchen, daß bisherige Methoden überholt sind, und die Personalabteilung wird versprechen, durch neue Ausbildungs-, Auslese- und Führungsmethoden den Gewinn zu erhöhen.

Bei allen technisch-organisatorischen Änderungen, auch bei Empfehlungen neuer Menschenführungs-Methoden haben die Stabskräfte das gewichtigere Wort. Sie stehen in engerem sozialen und räumlichen Kontakt zur Betriebsführung als die Meister. Hinzu kommt, daß die Betriebsführung oft umso stärker von Neuerungen überzeugt ist, je rascher sie mit den alten, unwirtschaftlichen Zuständen aufzuräumen versprechen. [2)]

II. Das Verhältnis des Meisters zur Arbeiterschaft

a. Autoritätsausübung und Identifizierung

In der Autoritätsausübung hat die Verurteilung der Meisterwirtschaft die entscheidende Veränderung gebracht. Der "Herr-im-Hause-Standpunkt" auf der Stufe des Meisters wurde - wie beschrieben - von einer Führungspraxis abgelöst, die grundsätzlich freiwillige Einordnung der Arbeiter erreichen will.

Bei Konflikten zwischen den Anweisungen der Betriebsführung und den Interessen der Arbeiterschaft ist die Identifizierung des Meisters zu beachten. Identifiziert er sich mit der Betriebsführung, dann wird er vor allem die Anweisungen von "oben"

---

1) vgl. F. Stöbe, a.a.O., S. 9-11
2) vgl. B.B. Gardner und W.F. Whyte, The man in the Middle, Position and Problems of the Foreman, Boston 1945, S. 22

durchsetzen wollen. Er mag es zunächst noch im "Guten" versuchen, wird aber letztlich doch dazu neigen, seine Vorgesetztenstellung zu betonen, wenn sich der Arbeiter der sog. Betriebsdisziplin nicht freiwillig beugt. [1] Um seinen Herrschaftsanspruch durchzusetzen, fehlen im jedoch die Mittel. Er kann nur mündlich verwarnen und Beschwerden an die Betriebsführung oder Personalabteilung weitergeben. [2] In der Arbeitsverteilung mag er noch über gewisse disziplinarische Mittel verfügen, wenn er darüber entscheidet, ob der Arbeiter eine Arbeit mit gutem oder schlechtem Akkord erhält. [3] Informiert er seinen Vorgesetzten, dann kann ihn der Vorwurf treffen, in seiner Abteilung nicht genügend für ein "gutes Betriebsklima" gesorgt zu haben. In einem Konflikt mit seinen Leuten kann er letztlich nur verlieren. [4] Die Arbeiter können Mitteilungen zurückhalten, ihre Arbeit verlangsamen oder sich beim Betriebsrat beschweren. Auch ist die Annahme falsch, daß die Rolle des Arbeiters nichts anderes ist als die des bloß Ausführenden. Mit Recht weist wohl Bendix darauf hin, daß die wirksamste Form des Streiks oft die buchstabengetreue Erfüllung der Anordnungen und die Weigerung ist, eigenes Urteilsvermögen zu gebrauchen. [5] Auf einen Konflikt mit seinen Leuten darf es der Meister also nicht ankommen lassen. Die Sicherheit seiner Stellung wäre in Gefahr, weil die Betriebsführung seine Fähigkeit zur Menschenführung in Frage stellen müßte.

Bei einer Identifizierung mit der Arbeiterschaft wird er die Interessen seiner Leute vertreten. Diese Solidarität zur Arbeiterschaft vergrößert seinen Abstand zur Betriebsführung. Der freie Meinungsaustausch zwischen ihm und seinem Vorgesetzten wird behindert. Der Meister wird versuchen, die Interessen seiner Arbeiter durchzusetzen, ihre Fehler zu verheimlichen [6] und Widerstand gegen unerwünschte Neuerungen zu leisten. [7] Auch damit untergräbt er seine Stellung. Die Betriebsführung würde ihm den Vorwurf machen, er wolle in seiner Abteilung eine Meisterwirtschaft alten Stils aufbauen.

---

1) vgl. G. Briefs, a.a.O., S. 62
2) vgl. Der neue Betrieb, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 56
3) vgl. F. Lütge und R. Lepsius, a.a.O., S. 35
4) vgl. D. Granik, a.a.O., S. 277
5) vgl. R. Bendix, a.a.O., S. 591
6) vgl. K. Thomas, a.a.O., S. 49
7) vgl. H.J. Freund, a.a.O., S. 42

Bei Schwankungen in der Identifizierung erweckt er auf beiden Seiten den Eindruck der Unzuverlässigkeit. Auch der Versuch, als Vermittler zwischen Arbeiterschaft und Betriebsführung aufzutreten, muß letztlich scheitern, solange Änderungen einseitig von "oben" festgelegt werden. Ohne eigene Kompetenz kann er nicht ausgleichen, nur "psychologisch-geschickt" anpassen.

b. Kompetenzenverteilung und Verantwortlichkeit

Die Probleme der hierarchischen Autoritätsausübung sind nicht auf den unmittelbaren Vorgesetzten des Arbeiters begrenzt. Häufig weiß der Arbeiter nur, daß das Weisungsverhältnis irgendwie von "oben" nach "unten" läuft. Die Stufenleiter braucht dabei nicht eingehalten zu werden. Der Meister wird übergangen. Sein Vorgesetzter wendet sich direkt an den Arbeiter und erteilt ihm Anweisungen. [1] Dagegen ist der Meister für das sog. "Betriebsklima" in seiner Abteilung allein verantwortlich. Er muß also auch "Führungsfehler" seines Vorgesetzten verantworten.

Außerdem sollte berücksichtigt werden, daß neben der Weisungskompetenz auch die Verteilung der Kontroll- und Aufsichtskompetenz zu hierarchisch begründeten Autoritäskonflikten führen kann. [2] So sollte man den Prüfer bei zu scharfer Kontrolle für die Unzufriedenheit der Arbeiter verantwortlich machen. Seine Anwesenheit mag andererseits auch zu Ungenauigkeit verleiten, weil der Arbeiter sich auf die nachträgliche Kontrolle verläßt. In beiden Fällen wird letztlich jedoch der Meister zur Verantwortung herangezogen.

Für das "normale Arbeitstempo" gibt es kein Gesetz. Die Einschätzung des Tempos ist Aufgabe des Kalkulators. Zeitstudien und Erfahrungswerte, deren Geheimnisse der Arbeiter nur selten kennt, [3] sind die Grundlagen. Thomas mag zum Teil mit Recht die Behauptung aufstellen, daß diesen Methoden noch in hohem Ausmaß persönliche Willkür anhaftet. Der Kalkulator gehe vom "optischen Eindruck" der Geschwindigkeit aus. [4] Das bedeute

---

1) vgl. zu Folgendem vor allem: K. Thomas, a.a.O., S. 35-38; K. Nagel, a.a.O., S. 50
2) vgl. F. Fürstenberg, Die betriebliche Sozialstruktur, in: Handbuch der Psychologie, Betriebspsychologie, Bd. 9, 1961, S. 437
3) vgl. Betriebsklima, Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 3, Frankfurt 1955, S. 40
4) vgl. zu Folgendem: K. Thomas, a.a.O., S. 21-22

aber, daß er die Arbeit nach persönlichem Gutdünken messe. Diese Willkür sei auch in den Erfahrungswerten enthalten. Solange der Arbeiter nicht nachweisen könne, daß die festgesetzte Tourenzahl zu schnell sei, müsse er sie akzeptieren. Außerdem gelte es als ungeschriebenes Gesetz, daß nur der Kalkulator bei der Betriebsführung gut angesehen sei, der entweder scharf zu kalkulieren verstehe oder dem Arbeiter bei Widerstand stets nachweise, daß er im Unrecht sei. [1] Thomas bringt aus seiner praktischen Erfahrungszeit einige interessante Beispiele zu Konflikten zwischen Kalkulator und Arbeiterschaft. In einem Fall mußten sich Betriebsrat, Meister und Chefkalkulator einschalten, um den Arbeiter von Vorwürfen des Kalkulators zu entlasten. [2]

Vor allem in der betrieblichen Aufsicht scheint der Arbeiter einer Vielzahl von Autoritätspersonen gegenüberzustehen. Dabei wird die Aufsicht des Meisters noch am wenigsten als drückend empfunden. Sein täglicher Kontakt mit den Arbeitern vermittelt ihm Verständnis für kleine Pausen und persönliche Gespräche seiner Leute. [3] Anders ist es schon mit der Akkordabnahme. Die Arbeiter behaupten, daß die Folgen der scharfen Beobachtung durch den Kalkulator Nervosität und eine ungewöhnlich hohe Arbeitsgeschwindigkeit seien. Das festgelegte Arbeitstempo könnten sie nachher kaum noch durchhalten. [4] Für die Betriebsführung gilt nach Thomas das "Gesetz der Optik". [5] Die Arbeiter werden nach ihrem äußeren Verhalten, nicht nach ihrer Leistung eingestuft. Als Beispiel bringt Thomas die Ablehnung einer Lohnerhöhung. Sie wurde damit begründet, daß der Abteilungsleiter den Eindruck gewonnen habe, der Antragsteller leiste noch nicht genug. [6]

Schließlich sollte in diesem Zusammenhang auch das Problem der umgeleiteten Konflikte erwähnt werden. Kritik am Vorgesetzten kann auch Folge unbefriedigender Arbeitsbedingungen sein.

---

1) vgl. K. Thomas, a.a.O., S. 37
2) Dem Kalkulator hatte die Arbeitsmethode des Arbeiters mißfallen. Er ordnete deshalb ein anderes Vorgehen an. Als deshalb ein Fehler unterlief, hatte der Arbeiter große Mühe, sich von dem Verdacht der Schuld freizumachen. Vgl. K. Thomas, a.a.O., S. 10-11
3) vgl. ebenda, S. 34
4) vgl. ebenda, S. 21
5) vgl. ebenda, S. 34-35
6) vgl. ebenda

Persönliche Kritik ist leichter als sachliche. [1]

Diese Beispiele sollten zeigen, daß Autoritätskonflikte nur zum Teil vom Meister verursacht werden, daß er aber für ihre Folgen in der Regel die Verantwortung trägt.

c. Die heutige Interpretation des "Menschenführers"

Über welche Fähigkeiten und Eigenschaften der Meister verfügen sollte, um seiner neuen Aufgabe, der Menschenführung, gerecht zu werden, konnte bisher nicht eindeutig festgelegt werden. Sicher scheint nur zu sein, daß trotz des Kompetenzenentzuges im technisch-organisatorischen Aufgabenbereich die Bedeutung des Meisters in der Menschenführung zugenommen hat. [2] Dabei ist der starke Einfluß der Human-Relations-Bewegung zu spüren. Die Anhänger dieser Wissenschaftsrichtung suchen - wie beschrieben - weniger nach einer Autoritätsbegründung - denn die formelle Organisation gilt als in sich geschlossen und unveränderbar - als nach einer Ablenkung von der betrieblichen Zwangsausübung. Vom Meister wird ein Verhalten verlangt, das bei seinen Untergebenen das Gefühl der Freiwilligkeit aufkommen läßt. [3] Der Weisungsempfänger soll nicht objektiv von der Notwendigkeit des betrieblichen Zwangs überzeugt, sondern subjektiv in dem Gefühl bestärkt werden, daß er Mitarbeiter auf freiwilliger Grundlage ist. Etwas überspitzt beschreibt wohl Mills diese neue Rolle des Meisters: [4]

"Soll Freundlichkeit echt wirken, so muß sie aufrichtig sein... Aus den Personalakten seiner Abteilung sollte sich der Werkmeister folgende Angaben über seine Untergebenen heraussuchen und auswendig lernen: Vorname; ob verheiratet; ob der Ehepartner auch im Betrieb arbeitet, ungefähres Alter der Kinder usw. Aus der Lokalzeitung soll er sich ständige Informationen über Unglücksfälle, Geburten, Todesfälle, Hochzeitstage, Vorträge und das allgemeine Vereinsleben verschaffen... Bei Neueingestellten bietet sich dem Werkmeister eine gute Gelegenheit, mit dem 'Neuen' Freundschaft zu schließen und sich seiner Treue zu vergewissern. Seine Redeweise, selbst bei belangloser Unterhaltung, ist vielleicht wichtiger als das, was er sagt... Ein Werkmeister muß unbedingt aufmerksam zuhören können... Er sollte sich selbst

---

1) vgl. R. Dahrendorf, a.a.O., S. 50 ff
2) Ausnahmen: H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O.; F. Weltz, a.a.O.
3) vgl. F. Fürstenberg, Die betriebliche Sozialstruktur, a.a.O., S. 437
4) C.W. Mills, a.a.O., S. 133-134

eine kleine Geldbuße für jeden Verstoß gegen diese Regel auferlegen... Der Werkmeister muß eine angenehme, klare Stimme haben. Er sollte sich selbst an Hand von Bandaufnahmen kontrollieren... Die Worte 'unbedingt' und 'absolut' darf es in seinem Wortschatz überhaupt nicht geben... Er muß seine Vorurteile zu Hause lassen."

Der Meister soll also geduldig sein, zuhören können, Gefühlsausbrüche vermeiden - das sind die drei Grundanforderungen Mayos -, sich außerdem einer geschliffenen und freundlichen Redeweise bedienen und Informationen über den "Privatmann Arbeiter" sammeln, um persönliche Mißverständnisse im Interesse eines reibungslosen Produktionsablaufs zu bereinigen. Er soll weiterhin [1] die Gruppenstimmungen, Meinungen und Vorurteile erforschen, die fähige Mitarbeiter zu einer Zurückhaltung ihrer Leistung veranlassen, schließlich die Zusammensetzung der Gruppen und ihre führenden Kräfte kennen, um die Entfaltung der Gruppe im Sinne der Betriebsaufgabe zu fördern. Er soll für gute Leistungen loben, nie aber scharfe Kritik üben. [2] Auf die Einführung neuer Mitarbeiter wird besonders Wert gelegt. [3]

Diese Fähigkeiten sind l e h r - und l e r n b a r . Der Meister unterscheidet sich also von seinen Untergebenen durch seine bessere Ausbildung in Menschenführung. Viele Anhänger der Human Relations haben konsequent auf diese neuen Erkenntnisse reagiert. Schnellkurse in Psychologie und Soziologie werden gefordert, die dem Meisteranwärter die notwendige Ausbildung in Menschenführung geben sollen. [4] Dabei sind wohl viele Betriebsleiter von der neuen Ideologie nur wenig überzeugt, oder sie sehen in ihr vorwiegend ein zusätzliches Instrument, um die Arbeiter an den Betrieb zu binden. Als Beispiel kann die Aussage

---

1) vgl. zu Folgendem: Fritz Stöbe, Der Meister in der Industrie, Personalführungsaufgaben, in: soziale Betriebs-Praxis, Ergänzbares Handbuch für die betriebliche Praxis, Abt. II P, S. 37

2) Interessant ist, daß in den vom "neuen Betrieb" untersuchten neun Meistereien in insgesamt 234 Stunden und 7 Minuten die Meister 2 Stunden und 3 Minuten tadelten und nur 4 Minuten lobten. Vgl. Der neue Betrieb, Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, a.a.O., S. 162

3) vgl. dazu: E. Hiller, Die Ausbildung des Industriemeisters als Weg zum Betriebserfolg, Schriftenreihe des Presseausschusses Kammern/Verbände von Württemberg-Baden, Heft 5, Stuttgart 1951. S. 20; F. Arlt, Industriemeister, über ihre Stellung im Betrieb, ihre Bildungsbedürfnisse und die von ihnen gewünschten Fortbildungsmethoden, in: Berufspädagogische Beiträge, Heft 14, Braunschweig 1961, S. 4; HJ. Freund, a.a.O., S. 36

4) vgl. R. Bendix, a.a.O.,S. 430

eines englischen Unternehmers gelten: "Warum heute so viel in Human Relations gemacht wird? Die Erklärung ist einfach: Vollbeschäftigung. Der Arbeiter geht uns sonst weg. Außerdem machen die Steuergesetze die Ausgaben für Meisterkurse günstig." [1]

In dieser reinen Form hat sich die neue Ideologie jedoch nur selten durchgesetzt. Denn auch die traditionalen Formen der Autoritätsbegründung haben sich gehalten: 1. Die Begründung durch überlegene persönliche Eigenschaften und 2. die Leugnung der Autoritätsausübung, in der Form, daß alle Weisungen der allgemein anerkannten Zwangsläufigkeit des versachlichten Produktionsablaufes entsprechen.

Die Autoritätsbegründung durch überlegene persönliche Eigenschaften scheint recht gut mit der Ablenkung von der Autoritätsausübung durch Menschenführung zusammenzupassen. Beide Ideologien beurteilen die Unpersönlichkeit des industriellen Produktionsprozesses negativ. So findet man bei mehreren Autoren neben den lernbaren Fähigkeiten eine Liste persönlicher Eigenschaften, über die ein "guter" Meister verfügen sollte. Der bekannteste unter diesen Autoren ist wohl Hiller. Deshalb soll sein Schema hier widergegeben werden: [2]

---

1) vgl. P. Silberer, a.a.O., S. 258
2) vgl. zu Folgendem: E. Hiller, a.a.O., S. 25 ff; vgl. auch die ausführlichen Eigenschaftslisten bei: B. Herwig und S. Faßbender, a.a.O., S. 38-43; H. Kern, Meister richtig führen, Wie man Meister richtig auswählt, schult, anspornt, entlohnt und kontrolliert, München 1963, S. 61 ff.; E. Bornemann, Auslese und Ausbildung des betrieblichen Gruppenführers, in: Soziale Welt, 4. Jg., 1953, S. 150; H.J. Freund, a.a.O., S. 9 ff., 78 ff.

Berufsbild des Industriemeisters

Körperliche Anforderungen	Begabungen und Fähigkeiten	Charaktereigenschaften und Umweltverhalten	Vitale Kräfte
Ausdauer Widerstandsfähigkeit Gesundheit aller Organe und Organsystem, namentlich geordnete Herz-Kreislaufverhältnisse 1) Ausgeglichene Hormonlage als Voraussetzung für gesundes Vasomotorenspiel, Ausgeglichene Stoffwechsellage (Schließt Drüsenfunktionen ein, soweit diese nicht innersekretorische Vorgänge betreffen).	Praktische Intelligenz Einteilungsvermögen Systematik Menschenkenntnis Pädagogisches Geschick Fähigkeit zu klarem Ausdruck Überzeugungskraft Urteilsfähigkeit Umsicht Denkvermögen.	Selbstvertrauen Verantwortungsbewußtsein Gerechtigkeitsgefühl Verträglichkeit Einfühlungsvermögen Selbstbeherrschung Geduld Kontaktfähigkeit Unvoreingenommenheit Selbstkritik Takt Treue gegenüber dem Betrieb Bereitschaft, Wissen und Können weiterzugeben 2) Im Ganzen extravertiert.	Durchsetzungsvermögen Schwung Aktivität Festigkeit Ausgeglichenheit.

1) Anhaltspunkte, falls Meisterbewerber einer ärztlichen Untersuchung unterzogen werden.
2) Ein Kernpunkt! Der Gegensatz zum Meister, der mit dem Notizbuch seine Unentbehrlichkeit nachweisen muß.

Quelle: E. Hiller, a.a.O., S. 25

Die Fähigkeiten des Meisters, die sich durch Schulung ausbilden lassen, werden also durch Eigenschaften ergänzt, die nicht lernbar sind. Folgerichtig ist dann Hillers Unterscheidung zwischen Arbeitern, die diese Eigenschaften besitzen und deshalb für die Meisterstellung qualifiziert sind, und solchen Arbeitern, die wegen des Mangels an Eigenschaften immer wieder mit "Takt" auf ihre geringeren Aufstiegschancen aufmerksam gemacht werden müssen. [1] Hiller gelangt schließlich zu dem Ergebnis, daß sich der Pykniker am besten für die Meisterposition eigne. [2]

1) vgl. E. Hiller, a.a.O., S. 21-28
2) vgl. ebenda, S. 27 ff. Zwei grundsätzliche Auffassungen stehen sich also gegenüber. In Amerika geht man im wesentlichen da-

./.

Daß Hillers Schema noch erweitert werden kann, versuchen Herwig und Faßbender und Kern nachzuweisen. [1] Dagegen lehrt wohl die Betriebspraxis, daß so ausgeglichene körperliche Voraussetzungen, Begabungen und Charaktereigenschaften nicht in einer Person, also auch nicht im Meister, vereinigt sein können. [2]

Auch die patriarchalische Autoritätsbegründung ist heute noch zu finden. So schreibt Biäsch, daß Vorarbeiter und Meister "echte" Autorität haben müßten, um Normen und Anweisungen der Betriebsführung durchzusetzen. Der Meister erwerbe sie sich, "indem er sich bemüht, seinen Leuten ein Vorbild in der Hingabe an die Arbeit und das Betriebsinteresse zu sein." [3] Der Meister soll also V o r b i l d sein. Diese Überlegenheit zeigt sich mehr in Eigenschaften als in Fähigkeiten. Das kommt in der starken Betonung der herkömmlichen Qualifikationsgrundlagen, Betriebstreue, Fleiß, Arbeitserfahrung und Pflichtbewußtsein zum Ausdruck. Diese Eigenschaften scheinen wichtiger zu sein als Intelligenz und technisches Wissen. [4]

---

von aus, daß Führungskräfte erzogen werden können. In Europa gilt auch heute noch die Führungseigenschaft als angeborene, natürliche Anlage. Nur vorhandene Eigenschaften können danach weiterentwickelt und gefördert werden. Vgl. W. Daenzer, Zur Technik der Führung, in: Industrielle Organisation, 25. Jg., 1956, S. 131

1) vgl. B. Herwig und S. Faßbender, a.a.O., S. 38 ff.; H. Kern, a.a.O., S. 61 ff.

2) Als weitere Möglichkeit, Führungskräfte zu erkennen, wird vorgeschlagen, die Eigenschaftslisten schlechter Führungskräfte zu bilden. Solche Listen seien einleuchtender und auch kürzer. o. V., Warum Führungskräfte versagen, in: Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 7. Jg., 1958, S. 38

3) H. Biäsch und E. Schmidt, Berufsbild des Vorarbeiters, Industrielle Organisation, Sonderdruck, Heft 4, Zürich 1954, S. 13; ähnlich auch: der Vorgesetzte müsse menschlich überlegen sein. Vgl. E. Zander, Delegation in Theorie und Praxis, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 12. Jg., 1963, S. 81; "Erst wenn die Arbeiter die Macht der Persönlichkeit spüren, wird aus dem Vorgesetzten ein Führer." L.F. Urwick, Wieviel Mitarbeiter sollte man den Führungskräften unterstellen, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 10. Jg., 1961, S. 1

4) vgl. F. Weltz, a.a.O., S. 52 ff.
Patriarchalische Wertvorstellungen greifen auch noch heute in die private Sphäre über: Daseinsvorsorge, Werkwohnungen, Werkessen, Werkskino, Werkstheater, Werkbus, Werkerholungsheim, verbilligte Einkäufe im Werk usw. Staatliche Tendenzen werden gleichsam vorweggenommen. Es bestehen zwar nicht immer patriarchalische Motive, die Konsequenzen sind aber die eines Neopatriarchalismus. Denn diese Aktivität in der privaten Sphäre bindet den Arbeiter an den Betrieb, von hier aus kann sich auch die Idee der Betriebstreue wieder neu entwickeln. Fischer betont ausdrücklich, daß die betriebliche Menschenfüh-

./.

Auch die Meister selbst haben häufig patriarchalische Vorstellungen von der Menschenführung. So schreibt ein Meister in seinem kurzen Aufsatz: "Der Begriff Meister verpflichtet seinen Träger; er muß deshalb stets ein Beispiel sein, ... Leistung, Disziplin und Ordnung dürfen in keiner Weise durch Konzessionen berührt werden, ... man muß sich wohl oder übel mit dem Faktor Mensch befassen, wenn man die Teilaufgabe 'Pflege des guten Betriebsklimas' lösen will." [1] Dieser Meister scheint "vorbildhafte Haltung" für notwendig zu halten, aber an die Zeit zurückzudenken, als man den Arbeitern noch einfach befahl. Noch deutlicher bringen die "Industriemeister-Nachrichten" diese Einstellung zum Ausdruck: [2]

"Der Unternehmer, der einen Fachmann als Meister oder sonstwie als Vorgesetzten einsetzen will, verlangt von ihm in erster Linie Führungsqualitäten. Die fachliche Leistung ist nicht so entscheidend wie die Fähigkeit, eine Anzahl Leute zu betreuen, daß sie willig und sorgfältig ihre Arbeit leisten, daß sie sich gerecht und anständig behandelt fühlen, daß sie ihren Meister als Fachmann und als Mensch achten und anerkennen, kurzum, daß er als Vorbild dienen kann."

Vor allem Weltz weist nach, daß viele der heutigen Meister ihre Position nach patriarchalischen Wertvorstellungen interpretieren. [3] Sie erwarten von ihren Arbeitern die bedingungslose Anerkennung ihrer menschlichen und fachlichen Überlegenheit. Der gute Arbeiter zeichnet sich nach ihrer Ansicht durch Arbeitswilligkeit, Fleiß, Pflichtbewußtsein, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und vor allem durch Respekt aus. Nur von wenigen Meistern wird auch Intelligenz genannt. Zu große Intelligenz und Fachkönnen der Arbeiter werden als negativ empfunden. Manche Arbeiter wüßten zu genau über ihre Rechte Bescheid. Das störe die

---

rung auch in die außerbetriebliche, also private Sphäre des Arbeiters übergreifen soll. Er will durch sie Initiative in der Gestaltung der persönlichen Freizeit des einzelnen und im Rahmen seiner Familie oder seines Freundeskreises wecken. Vgl. G. Fischer, Menschenführung im Betrieb, in: Festschrift zum 65. Geburtstag von R. Schnutenhaus, Berlin 1959, S. 163

1) H. Etter, Der Beitrag des Werkmeisters zur betrieblichen Entwicklung, in: Industrielle Organisation, 30. Jg. 1961, S. 15-18; ähnlich auch: G. Gehring, Führungsaufgaben des Werkmeisters, in: Industrielle Organisation, 25. Jg. 1956, S. 210-212. Beide Verfasser sind Meister.

2) o.V., Wer ist zur Meisterausbildung geeignet, in: Industriemeister-Nachrichten, 1966, Heft 2, S. 27-28

3) vgl. zu Folgendem: F. Weltz, a.a.O., S. 52 ff.

"nun mal so eingespielten Kooperationsregeln." [1] Der gute Meister müsse seinen Leuten ihre Arbeit jederzeit vormachen können. Das entspreche seiner fachlichen Überlegenheit. Der Arbeiter sei im Grunde ein Kind, das nur einen "Lenz" schieben wolle. Daraus leitet der Meister seine menschliche Überlegenheit ab.

Im Gegensatz zu diesen Versuchen der Autoritätsbegründung, die gleichzeitig die "Führerpersönlichkeit" beschreiben sollen, kommt die moderne Sozialpsychologie zu der Feststellung, daß Führungspsychologie eine Psychologie der Geführten ist. [2] Persönliche Eigenschaften und Fähigkeiten, die ein Vorgesetzter einer bestimmten Gruppe und in einer bestimmten Situation nachweisen muß, können in einer anderen Gruppe und Situation belanglos oder sogar hinderlich sein. [3] Gewiß muß die Führungskraft über ein Minimum an Eigenschaften verfügen, aber dieselben Eigenschaften können auch bei den Geführten - in geringerem oder auch in höherem Maße - vorhanden sein. [4] Der erfolgreiche Meister unterscheidet sich also von seinen Arbeitern nicht dadurch, daß er irgendwelche allgemeinen Eigenschaften und Fähigkeiten nachweisen kann, die ihn zum prädestinierten Vorgesetzten in jeder Arbeitsgruppe und Situation machen. Er muß vielmehr bestimmte fachliche Fähigkeiten erworben haben, die zur Führung seiner Arbeitsgruppe notwendig sind, und sich in seinem Führungsstil den Erwartungen seiner Untergebenen, auch seiner Vorgesetzten, in jeder Situation - unter Berücksichtigung der durch die Organisationsform gegebenen Möglichkeiten - anpassen.

Aus dieser Interpretation der Führungskraft lassen sich zwei Schlußfolgerungen ziehen:

1. Es gibt keinen "besten" Führungsstil, auch keinen prädestinierten Führertyp. Hillers Behauptung, daß sich der Pykniker besonders für die Meisterposition eigne, läßt sich also nicht halten.
2. Auch wenn der Meister von der Betriebsführung ernannt wird und sein Herrschaftsrecht von "oben" erhält, kommt der Auftrag zur Führung aus der Gruppe der ihm Unterstellten. [5]

---

1) vgl. zu Folgendem: F. Weltz, a.a.O., S. 53; auch: F. Lütge und R. Lepsius, a.a.O., S. 27
2) vgl. P.R. Hofstätter, Einführung in die Sozialpsychologie, Wien 1954, S. 398 ff.
3) vgl. M. Irle, Führungsprobleme, a.a.O., S. 513
4) vgl. ebenda, S. 515
5) vgl. R. Stagner, Psychology of industrial conflict, New York, 1956, S. 235 ff.

Menschenführung erschöpft sich also nicht in der Betriebsklimapflege durch freundlichen Umgangston und geduldiges Zuhören. Eine Belegschaft, die autoritäre Herrschaftsausübung gewöhnt ist, mag ihr sogar feindlich gegenüberstehen. Es genügt nicht, dem Meister einen neuen Führungsstil einzuüben, wenn die übrige Herrschaftsstruktur in ihrer bisherigen Form verharrt. [1]

Im Kleinbetrieb mit handwerklicher Arbeitsmethode und einer Arbeiterschaft, die sich schon seit Generationen aus demselben ländlichen Bezirk rekrutiert, mag der Arbeiter von seinem Meister noch eine vorbildliche Haltung in fachlicher und menschlicher Hinsicht erwarten. Patriarchalische Bevormundung hat hier ihre Grundlage in handgreiflicher Überlegenheit und beruht auf langjähriger persönlicher Bekanntschaft. [2]

Im Bergbau toleriert der ältere Arbeiter die autoritäre Herrschaft. Sie entspricht seiner traditionalen Herrschaftserwartung. Der jüngere Bergarbeiter mag dagegen aus Betrieben übergewechselt sein, die viel Wert auf Menschenführung legten, und wird sich deshalb gegen autoritäre Herrschaftsformen auflehnen. [3]

Im hochspezialisierten Betrieb gilt der Meister nur noch als Mitarbeiter. Die Betonung seiner Vorgesetztenstellung würde ihm den Ruf eines Strebers einbringen. Die hierarchische Beziehung tritt gegenüber der Notwendigkeit zur Kooperation in den Hintergrund. [4]

Die Leitung von Frauen mag einen älteren und gerechten Meister erfordern, der sich mit keiner der Arbeiterinnen besonders abgibt, Geduld bei der Anleitung zeigt und sich um eine freundlich-distanzierte Haltung bemüht. [5] Frauen beurteilen außerdem die fachlichen Fähigkeiten ihrer Vorgesetzten äußerst kritisch. [6]

---

1) vgl. R. Bog, Über das Durchsetzungsvermögen von Vorgesetzten, in: Mensch und Arbeit, 13. Jg., 1961, S. 6; M. Irle, Führungsprobleme, a.a.O., S. 525
2) H.J. Freund, a.a.O., 50 ff., 82 ff.; T. Pirker, S. Braun, B. Lutz und F. Hammelrath, Arbeiter, Management, Mitbestimmung, Stuttgart und Düsseldorf 1955, S. 366. Man wird jedoch annehmen können, daß die soziale Herkunft von Meister und Arbeitern für den Status des Meisters immer mehr an Bedeutung verliert. Vgl. A. Wiedemann, Der soziale Wandel in der industriellen Gesellschaft, in: Industrielle Organisation, 31. Jg., 1962, S. 291
3) vgl. C. Jantke, a.a.O., S. 117 ff.
4) vgl. F. Weltz, a.a.O., S. 24 ff.
5) vgl. H. Biäsch und E. Schmidt, a.a.O., S. 12 ff.
6) vgl. Der neue Betrieb, Die Funktionen des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 84

Auch innerhalb derselben Arbeitsgruppe können verschiedene Anforderungen an das Verhalten des Meisters gestellt werden. Der ältere Arbeiter verlangt von seinem Vorgesetzten, daß er ihn gerecht und "anständig" behandelt. Dem jungen Arbeiter liegt viel daran, daß der Meister seine Stellung zu Recht einnimmt. Autoritätsgrundlage ist vor allem das Fachwissen. [1] Ein Arbeiter, dessen berufliche Wertvorstellungen auf Tradition beruhen, mißt physischer Arbeit hohen Wert und dem Ertragen belastender Umweltseinflüsse hohes Prestige bei. Der junge Arbeiter mag dagegen Intelligenz und Initiative höher schätzen als physische Kräfte. Er fordert Chancen und neue Aufgaben, um seine Fähigkeiten unter Beweis zu stellen. [2]

In Gefahrensituationen mag sich ein bestimmter Meister besser bewähren als in der Erfüllung der täglichen Routineaufgaben. Das Versagen eines anerkannten Meisters in der Gefahrensituation kann zu seiner späteren Ablehnung führen. Der Meister ohne Kompetenz muß sich anders verhalten als ein Meister, der seine Abteilung weitgehend selbständig leitet. Der subalterne Meister beeinflußt seine Leute weder durch strenges noch durch hilfreiches Verhalten. [3] Betonung der Vorgesetztenstellung, aber auch Bemühungen, die Interessen seiner Leute durchzusetzen, können zur Ablehnung seiner Person führen. Wenn er die Durchsetzung ihrer Interessen doch nicht erreiche, dann solle er - nach Ansicht der Arbeiter - auch gar nicht auf sie eingehen. [4]

Diese Beispiele sollten zeigen, daß eine Interpretation des "Menschenführers", wie sie die moderne Sozialpsychologie gibt, eher der Realität zu entsprechen scheint als die Umschreibung des prädestinierten Führertyps durch überlegene persönliche Eigenschaften. Statt dessen wären Herrschaftserwartung und Struktur der geführten Gruppe, die Führungssituationen und die Stellung in der Betriebsorganisation zu berücksichtigen.

Die zweite Form der Begründung bzw. Leugnung der Autoritätsausübung widerspricht mehr oder weniger den Human Relations.

---

1) vgl. Der neue Betrieb, Die Funktionen des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 84-85
2) vgl. T. Pirker, S. Braun, B. Lutz, F. Hammelrath, a.a.O., S. 362-373
3) vgl. o.V., Welchen Einfluß hat der Meister "nach oben"? In: Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 2.Jg., 1953, S. 71
4) vgl. ebenda

Ihre Anhänger gehen davon aus, daß die Notwendigkeit des versachlichten Produktionsvollzuges heute die Anerkennung der Arbeiterschaft gefunden habe. Als der bekannteste Vertreter dieser Richtung in Deutschland kann Bahrdt gelten. Er weist darauf hin, daß die informellen Beziehungen gerade in einem Zeitpunkt entdeckt wurden, als der Untergebene weniger als je zuvor verantwortlicher Mitarbeiter seines Vorgesetzten war. [1] Gerade deshalb habe man begonnen, alle Arbeiter und Angestellten, ungeachtet ihrer Stellung in der Betriebsorganisation, als "Mitarbeiter" der Betriebsführung anzusprechen. Diese Tendenz, "das Vorhandensein traditionaler sozialer Bindungen sich gerade in dem Augenblick einzureden oder wenigstens ihre Wiederherstellbarkeit zu behaupten, in dem die Rationalisierung sie endgültig zu zerstören begann", [2] sei jedoch zu verstehen. Denn man habe noch nicht erkennen können, daß die neuen Beziehungen in einem späteren Stadium der industriellen Entwicklung auch die Anerkennung des arbeitenden Menschen finden würden. [3]

D. Die Modifizierung der Ergebnisse bei Berücksichtigung des technischen Fortschritts

I. Die Enthierarchisierung

Auch Taylor hatte versucht, die Autoritätsausübung zu leugnen. Seine Organisationsprinzipien, die personelle Trennung zwischen Planung und Ausführung, die Zentralisierung der betrieblichen Willensbildung und die Zerlegung der ausführenden Arbeit in "banale" Verrichtungen, sollten auf wissenschaftlichen Grundsätzen beruhen, die seiner Ansicht nach allgemeine Anerkennung fänden. Taylor wollte Versachlichung durch organisatorische Kunstgriffe erreichen. Unter alternativen, auf Handarbeit beruhenden Verfahren sollte das "Beste" gefunden werden.

Wenn also neuerdings einige Autoren die Autoritätsausübung zu leugnen suchen und behaupten, daß die betrieblichen Normen die allgemeine Anerkennung fänden, dann könnte es sich auch nur um eine Wiederholung der Taylorschen Ideen handeln. Es muß jedoch beachtet werden, daß Taylors Organisationsprinzipien noch

---

1) vgl. H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., S. 55
2) vgl. ebenda, S. 55
3) vgl. ebenda

Handarbeit zugrundelag. Arbeitsgeschwindigkeit und Kooperation wurden durch persönlichen Befehl erzwungen, die Kontrolle der Arbeitsleistung unterlag dem menschlichen Urteil. Daran änderte auch die Tatsache nichts, daß Anweisungen und Kontrolle an die Norm gebunden waren und erst durch sie ihre Legitimation erhielten. Herrschaft von Menschen über Menschen blieb bestehen. Die Autoritätsträger befahlen das "neue" Arbeitsverfahren, obwohl eine Vielzahl von Arbeitsmethoden denkbar und möglich war, und das traditionale Arbeitsverfahren, an das sich der Arbeiter gewöhnt und in dem er seine besondere Qualifikation erworben hatte, auch hätte weiterhin als richtig gelten können. Der Arbeiter mußte statt dessen seine Selbstbestimmung aufgeben und sich ausserdem einer monotoneren Arbeitsverrichtung widmen, als es seiner Berufstradition entsprach. Von einer naturgesetzlichen Zwangsläufigkeit, die der Arbeiter hätte spontan anerkennen müssen, konnte also nicht die Rede sein.

Maßnahmen der Technisierung führen dagegen zu einer Auflokkerung der betrieblichen Hierarchie. Die Eigenzeit der technischen Anlage bestimmt die Arbeitsintensität, die Arbeitsvollzüge unterliegen einer strengen zeitlichen Ordnung. Über die Kooperation der Menschen im Betrieb, über die Verwendung gelernter oder ungelernter Arbeiter entscheidet die technische Anlage. [1)]

Hierarchische Überordnung, also das Recht, Anweisungen zu erteilen und die Tätigkeit der Untergebenen zu überwachen und zu kontrollieren, wird sinnlos, wenn sich aus den Gesetzmäßigkeiten der technischen Anlage ergibt, was der Arbeiter zu tun hat, und wenn das "Wie" der Ausführung durch automatische Schreibgeräte überwacht wird oder überhaupt nicht kontrolliert zu werden braucht, weil jeder Fehler zu einer sichtbaren Störung führen würde. [2)] Anweisungen, Aufsicht und Kontrolle werden unmöglich, wenn der Prozeß zu schnell abläuft oder wenn wenige Arbeiter an weit auseinanderliegenden Anlagen beschäftigt sind.

Persönliche Autorität zieht sich also - wenigstens bei laufender normaler Produktion - aus dem Betrieb zurück. Die Abnahme der disziplinarischen Vollmachten des Meisters entspricht bei

---

1) vgl. H. Popitz, H.P. Bahrdt, E.A. Jüres, H. Kesting, a.a.O., S. 60
2) vgl. H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., S. 29

mechanisiertem Verfahren dem Rückgang ihrer Bedeutung für die Durchsetzung betrieblicher Normen. Dafür werden Maschinen zu "Herrschaftsinstrumenten" der Betriebsführung. Die Feststellung, daß dieser Sachzwang nun auch die unbedingte Anerkennung der Arbeiterschaft finden müßte, scheint zumindest etwas einfach zu sein. Denn die Selbstbestimmung in der Arbeitsmethode wird dem Arbeiter nicht immer zurückgegeben, und auch die Behauptung, daß die Arbeit interessanter geworden sei, daß sie deshalb auch höhere Fähigkeiten vom Arbeiter verlange, [1] dürfte nicht uneingeschränkte Gültigkeit haben. Hier sollten zumindest zwei Stadien der Technisierung unterschieden werden: das Übergangsstadium und das Reifestadium der technischen Entwicklung.

Im Übergangsstadium scheint die Maschine den Menschen an sich zu ziehen. Sie zwingt ihm ihre Gesetze auf. [2] Arbeitsfähigkeiten werden in die Maschine hineinverlegt, d.h. also dem Arbeiter abgenommen. Die Maschine bindet den Arbeiter an die repetitive, banalisierte Verrichtung und zwingt ihm ihren Rhythmus auf.

Diese Arbeit mag die Anerkennung eines Teils der Arbeiterschaft finden. Nach Friedmann sind die Arbeiter nach eigenen Aussagen zufrieden, weil ihnen der Zwangsrhythmus eine Ersparnis an willentlichen und ermüdenden Entscheidungen bringt. Diese Ersparnis wird als Element der Erholung bewertet. [3] Aber man sollte diese Aussagen wohl nicht verallgemeinern. Viele Arbeiter mögen weiterhin ein Interesse an Selbstbestimmung und Abwechslung in der Arbeit zeigen. Gerade dieser Wunsch kann in der industriebetrieblichen Organisation nur durch die Hierarchie erfüllt werden. Der hierarchische Vorgesetzte entscheidet bei Einsatz des Arbeiters, ob er an die gleiche banalisierte Verrichtung gebunden bleibt oder ob er seine Selbstbestimmung - wenigstens in beschränktem Ausmaß - dadurch zurückerhält, daß er innerhalb seiner Arbeitsgruppe über eine stets neu vorzunehmende Arbeitsverteilung mitentscheidet. Auch die Mitbestimmung bei der Festlegung der Bandgeschwindigkeit gehört hierher. Friedmanns Unterscheidung zwischen "straffen" und "sozialen" Fließbändern könnte

---

1) vgl. M.H. Poppe, Auswirkungen des technischen Fortschritts auf Inhalt und Form der Meisterausbildung, unveröff. Referat anläßlich der 11. Bundesbildungskonferenz der DAG, Kassel 1965, S. 4

2) vgl. G. Friedmann, Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1952, S. 184

3) vgl. G. Friedmann, Die Zukunft der Arbeit, Köln 1953, S. 196

dabei berücksichtigt werden. Die sozialen Fließbänder heben die starre Bindung des Arbeiters an den Rhythmus der Maschine auf und geben ihm die Möglichkeit, sich innerhalb eines bestimmten Bereiches - noch im Rahmen des Bandrhythmus - seine Arbeit nach eigenem Wunsch einzuteilen. [1]

Das Übergangsstadium ist außerdem häufigen technischen Neuerungen unterworfen. Auch dabei äußert sich hierarchische Autoritätsausübung. Neuerungen können unter aktiver Mitwirkung der Arbeiter oder ohne Berücksichtigung ihrer Interessen eingeführt werden. Sicherlich könnten Anregungen aus der Arbeiterschaft dazu verhelfen, dem Arbeiter einen Teil seiner Selbstbestimmung in Arbeitsstil und Kooperation zurückzugeben. [2]

Die Berufung auf die sachliche Notwendigkeit des Produktionsvollzuges scheint oft überhaupt auf Gedankenlosigkeit, [3] vielleicht auch auf Mangel an Phantasie zu beruhen. So könnte z.B. der Lärm in den großen Maschinenhallen durch Einziehen von Zwischenwänden und durch die Verwendung von Schallschluckvorrichtungen abgeschwächt werden, um damit die zwischenmenschliche Verständigung überhaupt erst zu ermöglichen. [4]

Als hierarchischer Vorgesetzter hat der Meister in diesem Stadium der technischen Entwicklung sicherlich nicht mehr zu gelten. Er ist höchstens noch "Lückenbüßer", wo die Maschine Anweisung und Überwachung noch nicht vollständig übernommen hat. [5] Es wird aber doch sehr viel davon abhängen, wie er selbst und vor allem die Betriebsführung seine Stellung interpretieren. Als Angehöriger der Betriebsführung, der Weisungen von "oben" nach "unten" zu vermitteln hat, wird er in seinem Aktionsspielraum immer stärker eingeengt werden. Als Angehöriger der Arbeiterschaft könnte er dagegen neue Aufgaben übernehmen, die sich allerdings nicht auf die Überredung des Arbeiters zur Erfüllung der betrieblichen Normen beschränken, sondern sich in aktiver Mitarbeit als Spezialist der Unspezialisiertheit - wie es Bahrdt

---

1) vgl. G. Friedmann, Die Zukunft der Arbeit, Köln 1953, S. 201
2) Die Arbeiter wünschen selbst diese aktive Teilnahme. Vgl. H. Popitz, H.P. Bahrdt, E.A. Jüres, H. Kesting, Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Tübingen 1957, S. 46
3) vgl. M. Lohmann, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Tübingen 1959, S. 262
4) vgl. K. Thomas, a.a.O., S. 55
5) vgl. W. Jost, a.a.O., S. 54-55

nennt [1] - äußern sollten. Es dürfte nicht mehr sein Ziel sein, die Anerkennung bestehender technisch-organisatorischer Normen bei seinen Arbeitern durchzusetzen, sondern die Suche nach technisch-organisatorischen Änderungen, die den Interessen der Arbeiter entsprechen und denen dann vielleicht auch keine nennenswerten produktionstechnischen und ökonomischen Bedenken entgegenstehen, [2] müßte als seine wichtigste Aufgabe gelten.

Ihre Reife erreicht die Maschinentechnik erst, wenn alles rein Mechanische in der Bedienung "ausgemerzt" ist. [3] Die automatische Maschine hat für lange Zeit Material. Ihre Leistung ist also gesichert. Der Arbeiter überwacht und greift nur ein, wenn das Magazin leer ist, wenn technische Störungen auftreten oder wenn eine neue Einstellung der Maschine notwendig wird. [4] Er wird in erhöhtem Maße selbstverantwortlich. Stellungen wie die des Maschinenführers oder -einstellers überwiegen. Der stark spezialisierte Handlanger wird vom qualifizierten Arbeiter abgelöst, der eine ganze Gruppe von komplizierten Maschinen überwacht und manchmal sogar alle auftretenden Schäden und Störungen selbst beheben kann. [5] Nur noch wenige Arbeiter finden in den großen Maschinenhallen Platz. [6] Die hierarchische Ordnung mag dem Meister noch ein grundsätzliches Weisungsrecht einräumen, doch die Kompliziertheit der Technik und die räumliche Ausdehnung der Anlage erlauben ihm kaum mehr, "allgegenwärtiger" Chef seiner Leute zu sein. Er muß sich auf ihre Kenntnisse verlassen. [7] Er wird sich mit ihnen beraten, selten aber Anweisungen erteilen.

Der Meister wird aus dem Büro herausgeholt und wieder mitten in den Betrieb gestellt. Er wird Überwacher des integrierten Herstellungsprozesses, denn das System der Werkstattabteilungen wird aufgelöst. [8] Oder er wird Kooperationspartner seiner eigenen Untergebenen.

---

1) vgl. H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., S. 29 ff.
2) vgl. M. Lohmann, a.a.O., S. 262
3) vgl. F. v. Gottl-Ottlilienfeld, Wirtschaft und Technik, a.a.O., S. 155
4) vgl. G. Friedmann, Der Mensch in der mechanisierten Produktion, a.a.O., S. 193
5) vgl. ebenda
6) vgl. A. Touraine, a.a.O., S. 156
7) vgl. P. Drucker, a.a.O., S. 124-138
8) vgl. F. Croner, Soziologie der Angestellten, a.a.O., S. 190

Das Reifestadium der Technisierung gibt dem Arbeiter also einen Teil seiner Selbstbestimmung zurück und macht auch seine Arbeit interessanter. Erst in diesem Stadium wird auch der hierarchische Druck nahezu vollständig beseitigt. Die Organisation paßt sich der Technik an. Die Arbeitsverteilung kann nicht willkürlich vorgenommen werden. Sie muß auf die Kenntnisse jedes einzelnen Arbeiters Rücksicht nehmen. Auch die technischen Neuerungen werden seltener, wenn sich die Maschinentechnik der Automation nähert. Der Meister rückt dann in seiner Qualifikation wieder näher an seine Arbeiter heran und umgekehrt. Seine Identifizierung mit der Arbeiterschaft kann als wahrscheinlich gelten. [1]

II. Technische Kooperation und informelle Gruppenbildung

Das besondere Interesse der modernen Soziologie für die Arbeitsgruppe kommt darin zum Ausdruck, daß in der Nachkriegszeit vorwiegend in solchen Betrieben Untersuchungen durchgeführt wurden, in denen Gruppenarbeit vorherrschte. Isolierte Arbeit wurde also nicht berücksichtigt. Die Ergebnisse der Untersuchungen sind außerdem einseitig, weil sie sich auf die Schwerindustrie und den Bergbau beschränken. [2]

Welchen geringen Aussagewert die Behauptung: "in der Gruppe hilft man sich, in der Gruppe fühlt man sich geborgen" und "Loben ist besser als Tadeln", manchmal haben, soll an einem Beispiel gezeigt werden: [3] In einer Montageabteilung werden genormte Einzelteile zu Spezialmaschinen zusammengebaut. Manche Teile müssen aber auch von den Schlossern selbst hergestellt werden. Der Zusammenbau macht dann letzte Bohrarbeiten notwendig, für die der Abteilung ein oder mehrere Spezialarbeiter beigegeben sind. Werden bei diesen Bohrungen Fehler gemacht, dann sind die Kosten relativ höher als in der Teilefertigung. Außerdem wird unter höherem Termindruck gearbeitet. Das Arbeitsergebnis des Bohrers hängt dabei nicht primär von der Kooperation mit den anderen Arbeitern der Abteilung ab, sondern von seinem persönlichen Geschick, seiner Genauigkeit und Aufmerksamkeit, außerdem von der Beschaffenheit des Materials und dem Zustand seiner Präzisions-

---

1) vgl. Der neue Betrieb, Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, a.a.O., S.243
2) vgl. K. Thomas, a.a.O., S. 107
3) vgl. zu Folgendem: ebenda, S. 3-6

werkzeuge. Er muß genau arbeiten. Die Bearbeitungseinheit ist der Millimeter;Toleranzen werden in hundertstel Millimeter angegeben. Jeder Fehler bedeutet Ausschuß. Bei dieser Arbeit kann ihm niemand helfen. Exakte Ausführung wird verlangt. Es gibt nicht mehrere Grade des "Guten", für die der Meister das Lob "sehr gut", "gut" oder "befriedigend" aussprechen könnte. Es gibt nur "Gut" oder "Ausschuß". [1] Deshalb erscheinen Lob und Tadel des Meisters letztlich sinnlos.

Bei Aussagen über die Kooperation, über die formelle und informelle Gruppenbildung, über die Stellung des Meisters zur Gruppe und seine Bedeutung für ihre Entstehung ist die technisch-organisatorische Gliederung des Betriebes bei Annahme unterschiedlicher Produktionsverfahren zu berücksichtigen. Nach Jost lassen sich im wesentlichen vier verschiedene Kooperationsformen unterscheiden: [2]

1. Die Kooperation zwischen Werkstätten: Es handelt sich um einen Betriebstyp, bei dem verschiedene Werkstätten hintereinander geschaltet sind, die in ihrer inneren Struktur ein "Nebeneinander" gleichartiger individueller Arbeitsverrichtungen zeigen, z.B. Dreherei, Hoblerei, Stanzerei usw.
2. Die Kooperation zwischen Personen: Hier herrscht "Hand-in-Hand-Arbeiten" oder Vermittlung durch das Fließband vor, wobei diese Organisationsform in der Regel dem bereits behandelten "sozialen" Fließband entspricht. Die nebeneinander stehenden Arbeiter kooperieren persönlich miteinander.
   Ein Übergangstyp ist die Montageabteilung. Sie ist nach dem Werkstättenprinzip organisiert, zeigt aber in ihrer inneren Struktur ein "Nebeneinander" bzw. "Miteinander" verschiedener Arbeitsverrichtungen;
3. die Kooperation über Maschinen: zwischen die Arbeiter schiebt sich der Automat. Persönliches "Hand-in-Hand-Arbeiten" wird durch die Maschine unterbrochen, d.h. die Maschine koordiniert die individuellen Arbeitsverrichtungen;

---

1) Mit steigendem Mechanisierungsgrad nimmt auch die Bedeutung dieser Alternative zu. Mehrleistung ist nicht mehr Folge persönlichen Eifers, sondern selteneren Versagens des arbeitenden Menschen oder der technischen Anlage. Vgl. H.P. Bahrdt, Die Zukunft der Angestellten, in: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, Internationale Tagung der Sozialakademie Dortmund, Berlin 1961, S. 182

2) vgl. zu Folgendem: W. Jost, a.a.O., S. 37-47

4. die Kooperation an der Apparatur: den drei ersten Kooperationsformen als Typen des direkten Arbeitszusammenhangs stellt Jost die Kooperation an der Apparatur als Typ des indirekten Arbeitszusammenhangs gegenüber: die unmittelbare, arbeitstechnische Verbindung zwischen Personen oder Werkstätten wird aufgehoben. Kooperation tritt erst dadurch ein, daß alle einzelnen Arbeitsleistungen zusammen "die Voraussetzung für das Gelingen eines sich im übrigen selbständig abspielenden chemischen oder physikalischen Produktionsvorgangs abgeben." [1] Als Beispiele dafür können die chemische Industrie, der Hochofenbetrieb, die Kokerei und die Gas- und Wasserwerke und elektrische Kraftwerke gelten.

Diese Ergebnisse verwenden Popitz, Bahrdt, Jüres und Kesting, ohne Jost zu zitieren. [2] Sie unterscheiden zwischen teamartiger und gefügeartiger Kooperation und untersuchen anschließend, unter welchen Bedingungen überhaupt informelle Beziehungen möglich sind. Sie kommen zu dem Ergebnis, daß nur die teamartige Kooperation die Möglichkeit informeller Kontakte bietet. Ihre Voraussetzungen sind:

1. die einzelnen Beteiligten können sich gegenseitig helfen, sie verrichten also eine verhältnismäßig wenig spezialisierte Arbeit;
2. sie können ihre Arbeitplätze verlassen, jeder kann seine Arbeit in gewissen Grenzen selbst einteilen. Durch die technische Anlage ist nur ein zeitlicher Rahmen vorgegeben, sie zwingt also nicht zu einem bestimmten Arbeitsrhythmus;
3. Die Arbeitsvollzüge sind nicht direkt voneinander abhängig. [3]

Dagegen sind die Arbeiter in der gefügeartigen Kooperation stark spezialisiert: die Arbeitsverteilung ist an die besonderen Spezialkenntnisse jedes einzelnen Arbeiters gebunden. Die Arbeiter können ihre Arbeitsplätze nicht verlassen: die Arbeitsvollzüge unterliegen der Eigenzeit der technischen Anlage und sind in ihrer Reihenfolge festgelegt. Der Arbeiter ist schließlich direkt abhängig von dem Handeln seines Kooperationspartners: er bewertet an ihm nicht persönliche, sondern fachliche Eigenschaften, die

---

1) W. Jost, a.a.O., S. 43
2) vgl. zu Folgendem: H. Popitz, H.P. Bahrdt, E.A. Jüres, H. Kesting, Technik und Industriearbeit, a.a.O., S. 38 ff.
3) vgl. ebenda, S. 52

den reibungslosen Produktionsablauf garantieren; der Kooperationspartner ist nicht mehr "Kumpel", sondern "Arbeitskollege": die Bewertung des anderen gleiche der steigenden Versachlichung des Produktionsprozesses. [1] Im Grunde stellen die Verfasser also die Werkstättenkooperation ("Nebeneinander gleichartiger individueller Arbeitsverrichtungen) der Arbeit am "straffen" Band bzw. an der Apparatur gegenüber.

Es ist jedoch zu beachten, daß die drei Bedingungen der teamartigen oder gefügeartigen Kooperation nicht immer gleichzeitig aufzutreten brauchen. Die Systematik Josts scheint deshalb eher eine detaillierte Analyse der Kooperationsformen zu erlauben. Zunächt wäre auf die Organisationsform der Werkstättenarbeit einzugehen, wobei eine traditionale und eine hochmechanisierte Form unterschieden werden kann. In der traditionalen Form können "Nebeneinander" gleichartiger und "Nebeneinander" verschiedener (Übergangsform zur Kooperation zwischen Personen) individueller Arbeitsverrichtungen vorkommen. Im zweiten Fall (Montageabteilung) kann gegenseitige Hilfe teilweise ausgeschlossen sein, wie das Beispiel zu Anfang dieses Abschnittes zeigte. In der hochmechanisierten Form bei "Nebeneinander" gleicher individueller Arbeitsverrichtungen kann gegenseitige Hilfe verhindert werden, wenn die einzelnen Maschinen jedem Arbeiter Arbeitstempo und Arbeitsrhythmus vorschreiben. In einem noch höheren Stadium der Technisierung kann sie dann wieder möglich werden. Ein Beispiel ist die Arbeit an Webautomaten. War der Arbeiter früher noch an einen bestimmten Stuhl gebunden, so bedient er heute 20 bis 30 Automaten. Die Arbeiter können einem Mitarbeiter helfen, wenn an seinen Stühlen so viele Fadenbrüche auftreten, daß er mit seiner Arbeit nicht mehr nachkommt. Ein höherer Technisierungsgrad führt also nicht unbedingt zur gefügeartigen Kooperation. Der Mitarbeiter wird vielleicht auch nicht als "Arbeitskollege", sondern wieder als "Kumpel" bewertet.

Beim "Nacheinander" individueller, voneinander abhängiger Arbeitsverrichtungen ist die Unterscheidung zwischen "straffem" und "sozialem" Band bzw. Produktionsfluß notwendig. In der "sozialen" Form der Arbeitsverbindung kann der einzelne Arbeiter seinen Ar-

---

1) vgl. H. Popitz, H.P. Bahrdt, E.A. Jüres, H. Kesting, Technik und Industriearbeit, a.a.O., S. 60 ff.

beitsplatz verlassen und persönliche Kontakte zu seinen Mitarbeitern aufnehmen. Auch mag die Arbeitszerlegung noch nicht so hohe Anforderungen an die Spezialkenntnisse jedes einzelnen Arbeiters stellen, daß gegenseitige Hilfe unmöglich ist. Andererseits ist auch die "straffe" Form bei Vorherrschen traditionaler Arbeitsmethoden denkbar. Die gefügeartige Kooperation ist also nicht unbedingt an einen hohen Mechanisierungsgrad gebunden.

Auch die Kooperation über die Maschine und die Kooperation an der Apparatur brauchen nicht immer der gefügeartigen Kooperation zu entsprechen. An einer Transferstraße, auf der Zylinderblöcke vollautomatisch gebohrt werden, müssen die Arbeiter die Blöcke einsetzen, das Band überwachen, bei Störungen die gebrochenen Werkzeuge auswechseln und die bereits bearbeiteten Blöcke wieder herausnehmen. [1] Sie sind dabei nicht an einen bestimmten Arbeitsplatz gebunden und können deshalb dem benachbarten Mitarbeiter bei stärkeren Störungen zur Hand gehen. Der am Anfang des Bandes stehende Arbeiter kann notfalls seinen Kollegen beim Einsetzen der Blöcke unterstützen. Auch an der chemischen Großanlage kann es schließlich neben der gefügeartigen wieder zu einer teamartigen Kooperation kommen, wenn die Anlage von einer zentralen Meßwarte von mehreren Spezialisten gemeinsam überwacht und bei Störungen von Hand gesteuert wird. Diese Fachleute werden sich auch bei der Begehung der Anlagen gegenseitig ablösen.

Das Schema der gefügeartigen oder teamartigen Kooperation scheint also keine ausreichende Systematik der industriellen Kooperationsbeziehungen zu liefern. Trotzdem hat diese Unterteilung zu der richtigen Erkenntnis geführt, daß Gruppenarbeit nicht immer von zusätzlicher Soziierung durch informelle Beziehungen überlagert ist. [2] Dieses Fehlen der informellen Beziehungen wird bei der gefügeartigen Kooperation noch durch den Lärm der Anlagen und den räumlichen Abstand zwischen den Kooperationspartnern unterstützt.

Die Bedeutung des Meisters für die betriebliche Zusammenarbeit ändert sich mit der Kooperationsform. Eigentlich werden die menschlichen Einzelleistungen nur in der Werkstättenorganisation

---

1) vgl. Der neue Betrieb, Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, a.a.O., S.86
2) vgl. H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., S. 38

bei "Nebeneinander" gleichartiger individueller Arbeitsverrichtungen über die Hierarchie koordiniert. Die Zugehörigkeit des Arbeiters zu einer bestimmten Gruppe ist Folge der gemeinsamen hierarchischen Abhängigkeit vom Meister. Der Betrieb ist in verschiedene Meistereien unterteilt. Im Extremfall kooperieren nicht Arbeiter, sondern Meister miteinander. An diese Organisationsform mögen die Gruppentheoretiker vorwiegend denken, wenn sie auf Leistungseinschränkungen bei gemeinschaftlichem Vorgehen der Arbeiter aufmerksam machen. Hier können sich die Arbeiter - manchmal allerdings nur mit Werkzeugen - gegenseitig helfen. Auch räumliche Nähe darf häufig vorausgesetzt werden. Der Meister kann tatsächlich durch Förderung gegenseitiger Hilfeleistungen, durch räumliche Umbesetzungen und durch gutes Einvernehmen mit den informellen Führern persönliche Beziehungen und ihren Einsatz für das Betriebsinteresse beeinflussen. Auch der "Umgangston" bei der Weisungsübermittlung mag eine Rolle spielen, weil Aufträge vorwiegend von "oben" nach "unten" laufen und persönlich übermittelt werden.

Anders ist es schon in einer Montagewerkstatt, die ebenfalls mit anderen Werkstätten in Kooperationsbeziehungen steht und deren Gesamtergebnis und Vorleistungen auch über die Hierarchie koordiniert werden. Hier gehören gegenseitige Hilfe und Beratung nicht zu den Randerscheinungen der formellen Organisation, sondern freie Zusammenarbeit ist bewußt vorausgeplant. Persönliche Beziehungen werden also nicht erst durch das Verhalten des Meisters ermöglicht. Auch Weisungen laufen nicht ausschließlich von "oben" nach "unten", sondern beruhen meist auf einem Kooperationsverhältnis zwischen den einzelnen Arbeitern. Diese Beziehungen dürfen deshalb nicht als informell bezeichnet werden. Allerdings kann der hierarchische Vorgesetzte für zusätzliche informelle Beziehungen bedeutend sein. Was informell und was formell ist, wird man jedoch nur selten unterscheiden können.

In den anderen Kooperationsformen, also im "Nacheinander" spezialisierter individueller Arbeitsverrichtungen - durch Organisation, Band oder Maschine vermittelt - und in der Kooperation an der Apparatur, sind die zwischenmenschlichen Beziehungen vorausgeplant und können je nach der Anwendung "straffer" oder "sozialer" Formen der Arbeitsverbindung einen kleinen oder großen Spielraum für informelle Kontakte geben. Die Hierarchie wird von

der Koordinationsaufgabe entlastet. Weisungen laufen nicht mehr von "oben" nach "unten", sondern vorwiegend von Kooperationspartner zu Kooperationspartner.

Das äußere Verhalten des Meisters hat kaum noch Einfluß auf die Bildung informeller Gruppen. Er kann sie durch Umbesetzung und Ablösung einzelner Arbeiter nur solange noch fördern, bis zu starke Spezialisierung eine Veränderung der Arbeitsverteilung verhindert. Nicht während des Produktionsvollzuges wird dann über die Bildung informeller Beziehungen und Gruppen entschieden, sondern die mehr oder weniger genaue Planung und die eventuelle Einbeziehung "sozialer" Formen der Arbeitsverbindung legen sie im voraus und innerhalb eines bestimmten Rahmens fest. Der Meister könnte sie nur dadurch fördern, daß er sich an die Planungsstellen wendet und ihre Berücksichtigung verlangt. Nicht als "Ausführungsorgan" für Human Relations in der Werkstatt, sondern als "Berater" der Betriebsführung in sozialen Fragen müßte er dann gelten.

Die Technisierung kann schließlich zu einer Isolierung der Arbeiter führen. So überwachen an einer chemischen Großanlage Spezialisten in großem räumlichem Abstand voneinander Aggregate in der Größe eines Betriebes. Diese Spezialisten könnte man als "Meister ohne Belegschaft" bezeichnen. Ihre Arbeiter sind - bildlich gesprochen - in die Maschine "hineingeschlüpft". Die "alte" Werkstatt wird von einem Aggregat abgelöst, das durch "Kooperationsbeziehungen" mit anderen Aggregaten verbunden ist. Der hierarchische Vorgesetzte dieser Spezialisten kann nicht für persönliche Beziehungen seiner Untergebenen sorgen. Gruppenbildung wird durch den räumlichen Abstand und die Bindung an den Arbeitsplatz verhindert. Er kann nur selbst informelle Beziehungen zu ihnen aufnehmen. So berichtet Bahrdt, daß der Vorgesetzte in einer Kokerei seinen Spezialisten regelmäßig Kaffee holte und mit ihnen Informationen austauschte. [1] Arlt weist nachdrücklich auf diese neue Führungsaufgabe hin: der isoliert arbeitende Spezialist müsse auf den Austausch von Gedanken und Erfahrungen mit seinen Mitarbeitern verzichten. Er sei deshalb viel stärker auf den Gedankenaustausch mit seinem unmittelbaren Vorgesetzten angewiesen. [2] Der Vorgesetzte wird also vom "Förderer" zum Teilnehmer an informellen Beziehungen.

---

1) vgl. H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., S. 39
2) vgl. F. Arlt, a.a.O., S. 5

III. Versuch einer systematischen Darstellung verschiedener Meistertypen

a. Die Bestimmungsfaktoren

In diesem Abschnitt sollen Qualifikation, organisatorische Stellung, Identifizierung und Führungsstil des Meisters bei Annahme verschiedener organisatorisch-technischer Produktionsverfahren anhand von Beispielen aus der Praxis dargestellt werden.

Der Wandel der Organisations- und Führungstheorien und ihr Einfluß auf den Status des Meisters wurden bereits ausführlich dargestellt. Auch auf die mögliche Wirkung der sozialen Herkunft, der Struktur der geführten Gruppe und der Führungssituation wurde hingewiesen. Auf die Ausbildung des Meisters und seine Stellung zu den Gewerkschaften soll noch in späteren Abschnitten dieses Kapitels eingegangen werden. Über das Ausbildungssystem kann schon jetzt gesagt werden, daß eine Beziehung zum jeweils vorherrschenden organisatorisch-technischen Produktionsverfahren sicherlich besteht, daß aber die Ausbildungsmethoden, -programme und -institutionen sich häufig erst mit einer zeitlichen Verzögerung auf die neuen Anforderungen an den Meister einstellten. Diese verlangsamte Anpassung ist sicherlich z.T. die Ursache dafür, daß sich der Kompetenzenentzug auf der hierarchischen Stufe des Meisters durchgesetzt hat.

Auch der Einfluß der Betriebsgröße muß nochmals hervorgehoben werden. Im Kleinbetrieb können Spezialisierung und Formalisierung die Kompetenz des Meisters nicht so beschneiden, daß er nur noch eine subalterne Stellung in der Betriebshierarchie einzunehmen scheint. Er muß noch viel nach Augenblickserfordernissen entscheiden und oft die Kooperationsbeziehungen für jeden Einzelfall neu festlegen. Erst die wachsende Betriebsgröße bringt in steigendem Ausmaß die "Bündelung" und"stetige" Wiederkehr gleichartiger Verrichtungen und Sachfragen, die sich im Interesse einer einheitlichen Behandlung an Spezialisten übertragen lassen und die diese Spezialkräfte auch arbeitsmäßig auslasten.

Die Kenntnis der Betriebsgröße gibt jedoch noch keinen Aufschluß über das angewandte Produktionsverfahren. Es wird vor allem von der jeweiligen Arbeitsaufgabe der Meisterei bzw. des Produktionsabschnittes bestimmt, dem der Meister hierarchisch

übergeordnet ist. Die Arbeitsaufgabe entscheidet darüber, ob "Nebeneinander" gleichartiger Arbeitsverrichtungen oder Gruppenarbeit in Werkstätten (Meistereien im traditionalen Sinn) organisiert ist, ob Serien- und Massenproduktion durch Kooperation am Fließband erreicht werden und ob Kooperation an der Apparatur möglich ist. Sie bestimmt außerdem über die Verwendung von Hand- oder Maschinenarbeit und über den Einsatz von Facharbeitern, angelernten Arbeitskräften oder hochqualifizierten Spezialisten mit theoretischer Vorbildung. [1)]

Die Meister einer Mehrprodukt-Unternehmung, die auf großbetrieblicher Grundlage in ihren Werkstätten verschiedene Produkte in Einzelfertigung oder in kleinen Serien herstellt, unterscheiden sich in ihrem Status von den Meistern eines Großbetriebes der Massenfertigung. Diese Unterschiede können auch im gleichen Betrieb auftreten, wenn z.B. Einzel-, Serien- und Massenproduktion nebeneinander betrieben werden. Die Produktionsmeister im hochmechanisierten Betrieb unterscheiden sich vom Fachmeister, dem die Werkstatt für Reparaturen und Maschinenwartung unterstellt ist. Auch die Branchenzugehörigkeit eines Betriebes sagt noch wenig über den Status und das jeweils angewandte organisatorisch-technische Produktionsverfahren aus. Im Textilbetrieb wäre zwischen Spinnerei und Weberei, im Automobilbetrieb zwischen Gießerei, Karosserieabteilung, Montage usw. zu unterscheiden.

Die Statussymbole des Meisters müssen also zu dem Produktionsverfahren der jeweiligen "Meisterei" in Beziehung gesetzt werden. Bei gleicher Arbeitsaufgabe können dann "Meistereien" unterschiedlich großer Betriebe mit verschiedener Branchenzugehörigkeit ähnliche Strukturen aufweisen.

Im Anschluß an Woodward sollen hier folgende Produktionsverfahren unterschieden werden: [2)]

---

1) vgl. J. Woodward, Management and Technology, London 1959, S. 10; dieselbe, Industrial Organization: Theory and Practice, London 1965, S. 23 ff.

2) Woodward unterscheidet in ihrer detaillierteren Analyse 11 verschiedene Produktionsverfahren: 4 Typen der Einzelproduktion bzw. der Produktion kleiner Serien, 3 Typen der Großserien- bzw. Massenproduktion, 2 Typen der Verfahrensproduktion und 2 Mischtypen. Das Verfahren der manufakturellen Massenfabrikation ist in ihrem Schema nicht enthalten. Woodward setzt sich in ihrer empirischen Analyse das Ziel, Zusammenhänge zwischen dem jeweils angewandten Produktionsverfahren und der Organisation des Managements aufzudecken, um schließlich zu einer neuen Theorie des Managements zu gelangen. Dabei

./.

1. die Einzelproduktion mit vorwiegend traditionalem Arbeitsverfahren und hohen Beweglichkeitserfordernissen;
2. die manufakturelle Massenproduktion, d.h. Massenproduktion auf Grundlage vorwiegend manueller Arbeitsverfahren;
3. die Einzelproduktion bzw. die Produktion kleiner Serien mit genormten Einzelteilen (Montage von Hand);
4. die maschinelle Massenproduktion;
5. die Verfahrensproduktion.

b. Traditionale Verfahren

1. Der Meister in der Einzelproduktion

Die Einzelproduktion mit vorwiegend traditionalem Arbeitsverfahren und hohen Beweglichkeitserfordernissen entspricht noch weitgehend dem organisatorisch-technischen Produktionsverfahren der Meisterwirtschaft. Der Betrieb wird in verschiedene Werkstätten unterteilt. Jeder Arbeiter muß alle Verrichtungen seiner Werkstatt auszuführen lernen. Über die Anforderungen seiner Werkstatt hinaus braucht er keine weiteren Fähigkeiten nachzuweisen. Qualifikation: der Meister qualifiziert sich durch fachliches Geschick und langjährige Arbeitserfahrung [1] im unmittelbaren Werkstattbereich. Die hohe Präzision der Arbeit und die Kompliziertheit der modernen Werkzeugmaschinen verlangen von ihm in zunehmendem Ausmaß auch theoretische Fachkenntnisse.[2] Er ist der überlegene Fachmann in seiner Werkstatt. Die Kenntnis früherer vergleichbarer Situationen qualifiziert ihn für die häufig kurzfristigen Umdispositionen.

---

geht sie nur selten ausdrücklich auf die Stellung des Meisters ein. Sie analysiert außerdem das Produktionsverfahren des ganzen Betriebes, nicht der einzelnen Werkstätten bzw. "Meistereien", wie es im Rahmen der vorliegenden Abhandlung notwendig ist. Dennoch erlangen einige ihrer Ergebnisse auch für die Darstellung der verschiedenen Meistertypen Bedeutung. Der Verfasser weist deshalb bereits an dieser Stelle darauf hin, daß sich in den folgenden Abschnitten die Aussagen über die Kontrollspanne, die Anzahl der hierarchischen Stufen und das Verhältnis der Arbeiter und der Spezialisten zur Gesamtbelegschaft auf die Abhandlungen Woodwards stützen. Vgl. dazu die beiden Schriften Woodwards, a.a.O.

1) Dabei ist jedoch zu beachten, daß dieser Erfahrungszeitraum sicherlich kürzer sein kann als zu Anfang der Industrialisierung. Denn der tägliche Kontakt des Arbeiters mit der Technik (Fahrrad, Motorrad, Auto) vermittelt ihm bereits in jungen Jahren eine hohe handwerklich-technische Qualifikation. Vgl. T. Pirker, S. Braun, B. Lutz, F. Hammelrath, a.a.O., S. 362

2) vgl. A. Touraine, a.a.O., S. 153-154

Organisatorische Stellung: der Meister hat gegenüber der Bürokratie als Anweisungs-, Kontroll- und Entscheidungsinstanz, als Organisator und Improvisator zwei Vorteile: Betriebsnähe und Anpassungsfähigkeit. [1] Entscheidungs-, Weisungs- und Aufsichtskompetenz bleiben beim Meister vereinigt. Der Anteil der Stabskräfte an der Gesamtbelegschaft ist geringfügig, der Anteil der Arbeiter hoch. Denn Umstellungen können wegen ihres kurzfristigen Charakters nicht durch die zentrale Planung im voraus, sondern müssen an Ort und Stelle vom Meister, auch von den Arbeitern gleich nach ihrem Auftreten durchgeführt werden. [2] Hierarchische Autoritätsausübung ist notwendig, um schnelle Anpassung an die Beweglichkeitserfordernisse durchzusetzen. Der Meister beaufsichtigt eine kleine Belegschaft, nimmt aber eine hohe Stellung in der Betriebshierarchie ein. [3]

Identifizierung: der Meister ist Chef seiner Arbeiter. Die Identifizierung mit der Betriebsführung entspricht seinem hohen Ermessensspielraum, seiner Stellung in der Betriebshierarchie und seiner Bedeutung für die Durchsetzung ständig wechselnder Entscheidungen.

Führungsstil: Autoritätsgrundlage ist fachliche Überlegenheit. Daraus mag sich z.T. die häufige Interpretation seiner Führungsposition nach patriarchalischen Wertvorstellungen ableiten. Entscheidungen und Weisungen müssen oft kurzfristig geändert werden. Der Arbeiter soll sich bereitwillig persönlicher Autoritätsausübung beugen; der Meister will sich auf seine Überzeugungskraft verlassen können. Andererseits erlauben die geringe Spezialisierung und der hohe Anteil der qualifizierten Arbeitskräfte dem Meister die Delegierung der Kompetenzen. Er wird dem erfahrenen Facharbeiter die Selbstbestimmung in der Arbeitsmethode und im Arbeitsstil überlassen, indem er ihm nur allgemeine Anweisungen erteilt. Dem jungen Arbeiter kann er die Arbeit vormachen. Er

---

1) vgl. F. Weltz, a.a.O., S. 9
2) vgl. F. Stöbe, Der Meister in der Industrie, Fachliche Leistungsaufgaben, in: Soziale Betriebspraxis, Ergänzbares Handbuch für die betriebliche Praxis, Abt. II P, S. 21-22
3) Die Kontrollspanne des Meisters liegt nach Woodward in der Einzelproduktion bei durchschnittlich 21 bis 30 Untergebenen, die Anzahl der hierarchischen Stufen bei durchschnittlich 3 Stufen. Vgl. J. Woodward, Management and Technology, a.a.O., S. 15

bildet ihn zum selbständigen Facharbeiter aus. Kontrolle steht in einer engen Beziehung zur Ausbildung. Der Meister steht seinen Arbeitern räumlich und persönlich nahe. Er trägt den "blauen" Arbeitsanzug, hält sich meist in der Werkstatt auf und scheint auf die äußeren Prestigemerkmale (eigene Arbeitskleidung, Büro mit besonderem Schreibtisch, Sessel, Telefon usw.) selbst nur wenig Wert zu legen. Nach eigenen Aussagen fühlt er sich bei praktischen Arbeiten in der Werkstatt am wohlsten. [1)]

Dieses Verfahren findet man in allen Reparaturwerkstätten. Welche Bedeutung der Instandsetzungsmeister gerade heute zu erlangen scheint, mag das absolute und relative Wachstum der Reparaturwerkstätten im Zuge der Technisierung der industriellen Fertigungsverfahren beweisen. Auch ein Hinweis auf Fourastiés Sektorenbildung wäre in diesem Zusammenhang angebracht. Hierher gehören außerdem alle Meister solcher Abteilungen, in denen vorwiegend auf Bestellung Sonderaufträge ausgeführt werden, wobei es sich z.B. um die Herstellung von Maßanzügen, von Spezialmaschinen oder auch von großen technischen Apparaturen handeln kann. Die Aufteilung des Betriebes in einzelne Werkstätten ist charakteristisch. So werden z.B. Dreher, Fräser, Schleifer, Bohrer und Monteure im Extremfall getrennt in verschiedenen Werkstätten organisiert und jeweils einem Meister unterstellt.

2. Der Meister in der maufakturellen Massenproduktion

Die ausschließliche Verwendung manueller Arbeitsverfahren im Produktionsvollzug kommt heute wohl kaum mehr vor. Als manufakturelle Massenproduktion soll hier deshalb ein Produktionsverfahren bezeichnet werden, das zwar die Massenproduktion möglichst homogener Endprodukte anstrebt, das andererseits aber wegen starker Unregelmäßigkeiten in den Produktionsbedingungen und wegen Qualitätsschwankungen der Produktionsfaktoren einen hohen Mechanisierungsgrad nicht zuläßt. Es ist also wenigstens vorwiegend an Handarbeit gebunden. Rationalisierung des Produktionsvollzuges beruht noch auf organisatorischen "Kunstgriffen" (Arbeitszerlegung, Konzentration menschlicher Arbeitskräfte). Es herrscht

---

1) Gespräche des Verfassers mit den beiden Meistern einer grösseren Autoreparaturwerkstatt und dem Meister einer kleinen Maschinenfabrik mit einer Belegschaft von zwanzig Arbeitern.

die bereits beschriebene Kooperation zwischen Personen vor. In der Arbeitsverbindung ist an die Stelle des Transporteurs das Fließ- bzw. Rollband getreten.

Das Vorherrschen der Arbeitsorganisation vor der technischen Durchgliederung des Betriebes läßt dem Gestaltungswillen der Betriebsführung großen Spielraum. Sie kann zwischen "sozialen" und "straffen" Formen der Arbeitsverbindung, zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung der betrieblichen Willensbildung wählen. Der Arbeiter ist auf bestimmte Verrichtungen spezialisiert. Arbeiter und Meister unterscheiden sich in ihrer beruflichen Qualifikation. Der Arbeiter muß andererseits Facharbeiter sein. Denn Erfahrung, auch theoretische Kenntnisse bürgen für seine schnelle Anpassung an die hohen Beweglichkeits- und Kooperationserfordernisse. Dieser Widerspruch ist Folge des Übergangs vom traditionalen zum "moderneren" Produktionsverfahren. Die Trennung zwischen Meister und Arbeiter setzt sich wegen der Spezialisierung bereits durch, und doch bleibt die traditionale Verbindung in der beruflichen Qualifikation noch bestehen.

Die Beziehung dieses Produktionsverfahrens zum Status des Meisters soll anhand von zwei Beispielen analysiert werden: 1. der Zeche und 2. der Zerlegeabteilung einer Fleischwarenfabrik.

In der Zeche behindern ständige Veränderungen der geologischen Verhältnisse, [1] die starke Fluktuation der Belegschaft und häufig auftretende Gefahrensituationen die Technisierung. Seit Beginn der 20er Jahre hat sich zwar eine Mechanisierung der Abbaufördermittel durchgesetzt, aber sie konnte die wechselnden Einflüsse der natürlichen Verhältnisse nicht beseitigen. Handarbeit - wenn auch mit modernsten Werkzeugen - bleibt bestehen.

Qualifikation: der Steiger muß die Schwankungen in den Abbaubedingungen, die Merkmale der Gefahrensituation und die technische Ausstattung der Grube durch Erfahrung und in theoretischer Ausbildung kennengelernt haben. Meist hat er die Steigerschule besucht. Die Prüfung vor dem Bergamt ist obligatorisch. [2]

---

1) Flözlagerung, Gebirgsdruck, Mächtigkeit der Kohle, Temperatur. Vgl. C. Jantke, a.a.O., S. 33

2) Das eigentlich konstitutive Merkmal seiner Stellung ist nach Ansicht der Arbeiter der Schulbesuch. Sie sehen in ihr weniger eine "Möglichkeit des betrieblichen Aufstiegs" als eine "Berufsstellung". vgl. ebenda, S. 105

Organisatorische Stellung: der Steiger gilt zwar als zuständiger Leiter seines Reviers, ist aber wegen der Unübersichtlichkeit der Zeche und wegen der relativ hohen Kontrollspanne (50-80 Mann) nicht der allgegenwärtige Aufseher. Die eigentliche Aufsicht hat er an die Ortsältesten delegiert, um schnell überall dort zu sein, wo Gefahrensituationen und Störungen an den Anlagen auftreten. Außerdem sind in seinem Kompetenzenbereich Spezialsteiger mit Sonderbefugnissen ausgestattet und wirken direkt auf die Tätigkeit der Arbeiter ein. [1] Der Steiger kann deshalb nicht als ausschließlicher Leiter seines Bereiches gelten. Er ist eher ein technischer Spezialist unter anderen. Seine Bedeutung wird schließlich im Vergleich zum Meister der Einzelfertigung dadurch herabgesetzt, daß er einer höheren Anzahl hierarchischer Stufen untergeordnet und daß der Anteil der Arbeiterschaft an der Gesamtbelegschaft geringer ist. Kooperationsbeziehungen und Kompetenzenverteilung werden außerdem in höherem Ausmaß durch die zentrale Bürokratie im voraus festgelegt.

Identifizierung und Führungsstil: trotzdem gilt der Steiger als hierarchischer Vorgesetzter und identifiziert sich mit der Betriebsführung. Das mag z.T. der Notwendigkeit zentraler Autoritätsausübung in Gefahrensituationen entsprechen. Als wichtigste Ursache dieser hierarchischen Interpretation seiner Stellung kann jedoch der starre Zwang der Betriebsführung zu gleichbleibender Förderung gelten. Dieser Zwang verhindert eine bewegliche Führung seiner Leute. Gleichbleibende Produktion bei Schwankungen in den Abbaubedingungen und Veränderungen in der Belegschaftsstruktur muß erzwungen oder durch Prämien und Abzüge erkauft werden. [2] Der Steiger wird von seinem Vorgesetzten für die Einhaltung der Produktionsnorm persönlich verantwortlich gemacht. Diesen hierarchischen Druck gibt er nach "unten" weiter. Sein Führungsstil erhält dadurch eine merkwürdige Prägung. Zunächst ist er durch den "rauhen aber herzlichen Bergmannston" gekennzeichnet, der vor allem von den jüngeren Arbeitern abgelehnt wird.

---

1) Jost führt schon 1932 folgende "Funktionsmeister" im Bergbau auf: Schachtsteiger, Schießsteiger, Staubsteiger, Wettersteiger, Vermessungssteiger, Maschinen- und Elektrosteiger. Vgl. W. Jost, a.a.O., S. 53-54

2) vgl. F. Weltz, a.a.O., S. 46 ff.

Wo der Befehl versagt, versucht er sich Kooperationsbereitschaft zu erkaufen. [1] Hierarchische Autoritätsausübung und Betonung der Vorgesetztenstellung beschränken sich allerdings auf Situationen, in denen die Norm nicht erfüllt wird oder Störungen und Gefahrensituationen auftreten. Sonst widmet sich der Steiger seiner spezialisierten Sachaufgabe. Das kommt auch in Äußerungen der Bergarbeiter zum Ausdruck. Sie betonen, daß der Steiger nur komme, "wenn's nicht klappt". Dann werde viel "geschnauzt". [2] Das sei immer so gewesen; daran sei das System schuld. [3]
Die Aufgaben der Bergarbeiter sind organisatorisch festgelegt. Der Arbeiter weiß, was er zu tun hat. Anweisungen sind selten notwendig. Der Steiger kann auch nur in beschränktem Ausmaß - vor allem an die Ortsältesten - Kompetenzen delegieren. Er greift vor allem im Störungsfall selbst in den Produktionsvollzug ein und lenkt ihn dann durch Anweisungen, nicht durch "Vor- und Nachmachen". Wegen der Größe der Belegschaft und der Unübersichtlichkeit der einzelnen Betriebspunkte nimmt seine Kontrolle mehr den Charakter von "Stichproben" an. [4]

In der Zerlegeabteilung der Fleischwarenfabrik wird Mechanisierung durch die unterschiedliche Größe und Qualität der zur Verarbeitung gelangenden Tierkörper verhindert. Es herrscht handwerkliche Werkzeugarbeit vor. Die Arbeiter sind im "Nacheinander" oft stark spezialisierter Arbeitsverrichtungen organisiert und durch Transportbänder, nicht Taktbänder, miteinander verbunden. Trotz hoher Spezialisierung wird von ihnen der Abschluß einer handwerklichen Metzgerlehre verlangt. Der "Blick" für Qualität und "richtiges" Zerlegen der Tierkörper könne nur in mehrjähriger Erfahrungszeit geschult werden. [5] In der Industrie selbst werden nur selten Lehrlinge ausgebildet. Für den Facharbeiternachwuchs sorgt also bis heute das Handwerk.
Qualifikation: der Meister hat eine hohe handwerklich-technische Qualifikation. Erfahrung und "Wanderjahre" gelten als Qualifikationsgrundlagen. Er wird selten aus der eigenen Arbeiterschaft

---

1) vgl. F. Weltz, a.a.O., S. 46 ff.
2) vgl. C. Jantke, a.a.O., S. 108-109
3) vgl. ebenda, S. 133
4) vgl. ebenda, S. 109
5) Grundlage dieser Darstellung sind persönliche Gespräche des Verfassers mit dem Betriebsleiter und dem Meister der Zerlegeabteilung einer mittelgroßen Fleischwarenfabrik.

ernannt, sondern sollte nach Ansicht der Betriebsführung in verschiedenen Orten und in Betrieben unterschiedlicher Betriebsgröße gearbeitet haben. Nur so könne er sich auch die Kenntnis aller Spezialarbeiten der Fleischwarenindustrie aneignen, weil ein Arbeitsplatzwechsel im Betrieb nach Möglichkeit vermieden werde, um die Vorteile der Spezialisierung auszuschöpfen. Auch auf die Beschäftigungsdauer an jedem der verschiedenen Arbeitsplätze wird nach Ansicht des befragten Meisters geachtet. Eine "Mindestbeschäftigungsdauer" sei die Grundlage für das notwendige Vertrauen der Betriebsführung. Theoretische Kenntnisse werden vom Meister im allgemeinen nicht verlangt. Erwünscht, aber nicht Voraussetzung für die Ernennung ist der Abschluß eines Handwerksmeister-Lehrgangs.

Organisatorische Stellung: der Meister ist hierarchischer Vorgesetzter, Aufseher und Organisator seiner Leute. Daß jeder Arbeiter seine Tätigkeit schnell und gewissenhaft verrichtet, darauf müsse er besonders achten und auch mit "gutem Beispiel" vorangehen. Vor allem am Anfang des Bandes sollte seiner Ansicht nach ein zuverlässiger Arbeiter stehen, der die anderen zu einem "angemessenen" Arbeitstempo anhalte. Auf "richtige" Organisation seiner Arbeiter legt er sehr viel Wert, und er werde bei organisatorischen Änderungen in der Regel auch von der Betriebsführung unterstützt. Außerdem ist er Spezialist für Materialfragen. Bei der Prüfung der nicht im eigenen Betrieb geschlachteten Tiere ist er neben anderen Spezialisten (Einkaufsabteilung) stets dabei. Meist genüge ein Blick, um die Qualität des Fleisches zu beurteilen.

Identifizierung: Der Meister identifiziert sich mit der Betriebsführung. Er versucht bewußt - auch am Mittagstisch in der Kantine Abstand von seinen Arbeitern zu halten. Begründet wird diese Haltung einerseits mit dem guten persönlichen Kontakt zur Betriebsführung, andererseits und vor allem, weil ohne diesen Abstand die Autorität gefährdet sei.

Führungsstil: diese Autorität müsse aber immer gesichert sein, weil gleichbleibende Qualität und Quantität der Produktion notfalls nur mit hierarchischem Druck durchgesetzt werden könne. Auf Entlohnung im Akkord hat die Betriebsführung verzichtet, weil die hohen Qualitätsschwankungen des Materials eine ständige Anpassung der Arbeiterschaft erfordern.

Der Meister sorgt für ein "gutes Betriebsklima" in seiner Abteilung. Der Arbeiter könne auch 'mal seinen Arbeitsplatz verlassen und persönliche Gespräche mit seinen Kollegen führen. Der befragte Meister machte den Verfasser allerdings darauf aufmerksam, daß dieses Verständnis für persönliche Beziehungen auch von der Betriebsführung geteilt werden müsse. An seiner vorherigen Stelle habe er mehrere Monate gebraucht, um seinen Chef zu überzeugen, daß er nicht als "unnachgiebiger Aufpasser" bei seinen Arbeitern gelten wolle, und er hob ausdrücklich hervor, daß seine jetzige Betriebsführung sehr an einem guten persönlichen Verhältnis zur Arbeiterschaft interessiert sei. [1] Hierarchische Autoritätsausübung beschränkt sich auch hier - wie in der Zeche - auf Situationen, in denen die Normen an Qualität und Quantität der Produktion nicht eingehalten werden. Die Arbeitsverrichtungen seien bekannt und aufeinander abgestimmt. Jeder wisse genau, was er zu tun habe. Bei laufender normaler Produktion erteile er nur selten Anweisungen.

3. Der Meister in der Einzelproduktion bzw. Produktion kleiner Serien mit genormten Einzelteilen

Es soll eine "Meisterei" analysiert werden, in der genormte Einzelteile von Hand mit Werkzeugen oder unspezialisierten Werkzeugmaschinen montiert werden. [2] Die Spezialarbeiter sind durch

---

1) Persönliches Verständnis hat seiner Ansicht nach aber dort aufzuhören, wo die Autorität in Frage gestellt wird. Besonders unnachgiebig habe er einen seiner Leute behandeln müssen, der zwar ein besonders fähiger Facharbeiter sei, aber bei einer Auseinandersetzung den notwendigen Respekt habe fehlen lassen. Überhaupt müsse man in der Fleischwarenindustrie mit persönlichem Entgegenkommen vorsichtig sein, weil die Metzger ungebildeter, auch "roher" seien als Arbeiter anderer Berufe. Leider sei es nach dem Krieg üblich gewesen, daß Metzger nur der gelernt habe, der in der Volksschule in der 6. oder 7. Klasse gescheitert sei. Man könne diese Leute am besten durch Disziplin überzeugen.

2) Der Verfasser bezieht sich bei der Beschreibung der folgenden Produktionsverfahren zum Teil auf die Analyse von 9 Meistereien, die 1966 vom "neuen Betrieb" veröffentlicht wurde. Der Einzel- und Serienfertigung mit genormten Einzelteilen (Montage von Hand mit Werkzeugen) entspricht die "Meisterei 1". Es werden bis zu hundert verschiedene Fabrikate montiert. In der Meisterei sind 249 Arbeiter beschäftigt. Der Meister hat also eine sehr hohe Kontrollspanne. Vgl. Der neue Betrieb, Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, a.a.O., S. 46-50

Transportbänder miteinander verbunden. Koordination über die Hierarchie beschränkt sich auf Beschaffung der Einzelteile, Abnahme der Fertigprodukte und Eingriffe bei Störungen. Außer dem Meister wirkt eine Vielzahl von Spezialisten (Kontrolle, Arbeitsvorbereitung, Materialbeschaffung) direkt auf die Arbeiter ein.[1] Neben die verbundenen, meist angelernten Spezialarbeiter treten die gelernten Einsteller oder Einrichter, die neue Serien in Gang bringen und bei Störungen eingreifen. Sie können als Berater und Kooperationspartner ohne besondere hierarchische Machtbefugnisse gelten. Die traditionale Verbindung in der beruflichen Qualifikation zwischen Meister und Arbeiter wird aufgehoben.
Qualifikation: für die verschiedenen Erzeugnisse sind sehr viele Einzelteile notwendig. Außerdem spielt die Beschaffung von Werkzeugen und Einrichtungen vor Beginn der Fertigung eine große Rolle. Als wichtigste Qualifikationsvoraussetzungen des Meisters können deshalb organisatorisches Geschick und die Kenntnis der Werkzeuge, Einrichtungen und vor allem der Einzelteile und ihrer Zusammengehörigkeit gelten.
Organisatorische Stellung und Identifizierung: als seine entscheidende Aufgabe bezeichnet der Meister selbst die sach- und termingerechte Bereitstellung der Materialien und Fertigungshilfen.[2] Er nimmt häufig Kontakt zur Prüfungsabteilung auf. Reklamationen gehen an ihn. Die eigentliche Leitung des Produktionsvollzuges teilen sich Arbeiter und Einrichter. Der Meister ist Spezialist in Fragen der Arbeitsorganisation und fühlt sich selbst als technischer, auch persönlicher Vermittler zwischen den zentralen Planstellen und der Arbeiterschaft.[3] Diese Vermittlung ist notwendig, weil das Streben der Spezialisten nach einer exakten Vorausplanung des Produktionsvollzuges oft den Beweglichkeitserfordernissen widerspricht, die die Produktion einer Vielzahl verschiedener Produkte notwendigerweise mit sich bringt.[4]
Führungsstil: zu den Arbeitern nimmt der Meister nur selten Kon-

---

1) vgl. dazu auch: J. Woodward, Management and Technology, a.a.O., S. 31 ff.
2) vgl. Der neue Betrieb, Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, a.a.O., S. 123
3) vgl. ebenda
4) vgl. J. Woodward, Management and Technology, a.a.O. S. 31 ff.

takte auf. Seine Interaktionen nach "unten" beschränken sich meist auf Gespräche mit den Einrichtern. Sie bestehen weniger aus Anweisungen als aus Beratungen darüber, wie das Produktionssoll trotz häufiger Störungen doch noch erfüllt werden kann. [1] Der Meister kann also nicht als hierarchischer Vorgesetzter gelten, eher schon als "primus inter pares". Er berät sich mit den ihm hierarchisch zwar untergeordneten, wegen der starken Aufgabenteilung aber eher gleichgestellten Einrichtern wie mit Kooperationspartnern. Dabei beruht die Stellung dieser Untergebenen weniger auf Delegation als auf organisatorischer Festlegung der Aufgabenbereiche. Auffallend sind die häufigen Kontakte zu den Stabsspezialisten. Zu den Arbeitern steht der Meister in persönlicher und räumlicher Distanz. Er trägt Anzug und Krawatte und hält sich oft längere Zeit in seinem Büro auf, wo er sich die Arbeit mit einer Schreibkraft und einem Gehilfen für die Arbeitsvorbereitung teilt. In den Produktionsvollzug greift er in der Regel weder durch "Vor- und Nachmachen" noch durch Anweisungen direkt ein. [2]

c. Mechanisierte Verfahren

1. Der Meister in der maschinellen Massenproduktion

Die maschinelle Massenproduktion wurde bereits in den Abschnitten über die Enthierarchisierung und die technischen Kooperationsformen ausführlich beschrieben. Dem Verfasser kommt es hier vor allem auf die Unterscheidung zwischen Massenproduktion an Einzelautomaten und an teilautomatisierten Straßen an. In der Massenproduktion an Einzelautomaten wird das "Werkstättenprinzip" beibehalten. "Nebeneinander" gleicher individueller Arbeitsverrichtungen bleibt bestehen. Die teilautomatisierten Straßen führen dagegen zu einer Auflösung des "Werkstättenprinzips". Verti-

---

1) vgl. Der neue Betrieb, Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, a.a.O., S.122

2) In einer Montageabteilung der Peugeot-Werke unterscheiden sich auch die Einrichter äußerlich von den Arbeitern. Die Arbeiter tragen blaue, die Einrichter und Vorarbeiter graue Arbeitsmäntel. Dieses Unterscheidungsmerkmal ist nach den Aussagen eines vom Verfasser befragten Abteilungsleiters notwendig, um die verantwortlichen unteren Kader in der großen Belegschaft schnell ausfindig zu machen. Auf direktes Befragen räumte er außerdem ein, daß die unterschiedliche Berufskleidung die Vorarbeiter und Einsteller auch in ihrer sozialen Stellung hervorheben soll.

kale Über- und Unterordnung wird durch horizontale Arbeitsverbindung ersetzt. Die Arbeiter verrichten spezialisierte Arbeiten am integrierten Herstellungsprozeß.

In der Massenproduktion an Einzelautomaten bleibt die pyramidenartige Form der Hierarchie erhalten. Zunehmende Technisierung führt weniger zu einer Auflösung als zu einem Bedeutungswandel der hierarchischen Ordnung. Als Beispiel kann der Websaal gelten. Automation hat hier die Arbeit vereinfacht. Der Weber muß Fadenbrüche beheben, Spulen einlegen und die gewebten Stoffe herausnehmen. Bei Fadenbrüchen stellen die Stühle automatisch ab. Der Weber kann deshalb seine Arbeitsgeschwindigkeit in gewissen Grenzen selbst bestimmen.

Qualifikation und organisatorische Stellung: der Stuhlmeister ist der kompetente Fachmann für Maschinen. Er baut die Schäfte nach den vorgeschriebenen Mustern auf, legt die Kettbäume ein und führt alle Reparaturen an den Stühlen selbständig durch. An die Stelle der hierarchischen Über- und Unterordnung ist die vertikale Aufgabenteilung und Qualifikationsdifferenzierung getreten. Diese Trennung in der beruflichen Qualifikation kann also nicht als Folge der horizontalen Arbeitszerlegung auf der Stufe der Arbeiterschaft gelten. Sie wurde vor allem durch den konsequenten Ausbau eines außerbetrieblichen Ausbildungssystems vertieft. Der Stuhlmeister muß ein Webereitechnikum besucht haben.

Identifizierung und Führungsstil: der Stuhlmeister identifiziert sich nach eigenen Aussagen mit seinen Arbeitern.[1] Er hilft ihnen, wenn sie wegen zu vieler Fadenbrüche an ihren Stühlen mit der Arbeit nicht nachkommen. Neben das formelle tritt hier also auch ein informelles Kooperationsverhältnis. Auch äußerlich unterscheidet er sich nicht von seinen Arbeitern. Der persönliche Kontakt zu den Arbeitern wird durch die geringe Kontrollspanne erleichtert. Der Stuhlmeister ist der Vorgesetzte von drei bis fünf Webern.[2]

---

1) Persönliche Gespräche des Verfassers mit einem Stuhlmeister.

2) Auch der den Stuhlmeistern hierarchisch übergeordnete Saalmeister (Obermeister) oder Techniker kann als Spezialist gelten. Er ist der eigentliche Textilfachmann des Betriebes. Zu seinen Aufgaben gehört die Zusammenstellung der verschiedenen Muster, die Prüfung der Garnqualitäten und die sach- und termingerechte Beschaffung der Materialien. Zu den Stabsstellen (Qualitätskontrolle, chemisches Laboratorium, Arbeitsvorbereitung und Refa-Abteilung) steht er in engem Kontakt. Nach Aussagen des befragten Stuhlmeisters hat er nur wenig mit der maschinellen Ausstattung des Betriebes zu tun. Bei größeren Störungen werde eher der Ingenieur verständigt. Sonst sei der Stuhlmeister allein für seine Maschinen verantwortlich.

In der Massenproduktion an der teilautomatisierten Straße geht die Aufteilung der Arbeit bis zur Spezialisierung jedes Arbeiters auf eine bestimmte Verrichtung. Sie verlangt aber darüber hinaus, daß jeder an der Produktion Beteiligte die Fähigkeit besitzt, den Betrieb als Ganzes zu sehen. An die Stelle der vertikalen Spezialisierung tritt die horizontale Aufgabenteilung, die bei zunehmender Mechanisierung allerdings wieder eine rückläufige Tendenz zeigt.

Die pyramidenartige Form der Hierarchie wird tendenziell von einer "einlinigen" abgelöst, in der Betriebsleiter, Abteilungsleiter, Obermeister und Meister dem gleichen integrierten Herstellungsprozeß übergeordnet sind. Dieser Ablösung der pyramidenartigen Form der Hierarchie entspricht allerdings nach Woodward eine Zunahme der hierarchischen Stufen über dem Meister. [1)]
Qualifizierung und organisatorische Stellung: der Meister wird Spezialist der Unspezialisiertheit und Überwacher maschineller Anlagen. Die Aufsicht über die Arbeiter spielt kaum mehr eine Rolle. Die Qualität der Erzeugung wird zu einer Frage des störungsfreien Ablaufs der technischen Anlage. Denn Nacharbeit ist nur noch in seltenen Fällen möglich. Technische Störungen bedeuten also in der Regel Ausschuß.
Die Überwachung des technischen Produktionsvollzuges ist die Hauptaufgabe des Meisters. Dabei scheinen ihm aktive Eingriffe bei Störungen nur in engen Grenzen erlaubt zu sein. [2)] Es kommt vor allem auf die unverzügliche Benachrichtigung des zuständigen Spezialisten an. Dem steigenden Technisierungsgrad entspricht die Zunahme der Zentralwerkstätten, Schlosser-, elektro- und feinmechanischen Werkstätten, die alle Reparaturen an den Anlagen ausführen. [3)] Der Meister muß zwar bei allen Änderungen und Reparaturen anwesend sein. Aber er entscheidet nicht über deren Verlauf. Er ist für den Spezialisten ein - allerdings oft unentbehrlicher - Berater, der die Einzelheiten der Anlage aus Er-

---

1) vgl. J. Woodward, Industrial Organization, a.a.O., S. 51-53
2) Ein Beispiel dafür bringt der "neue Betrieb": in einer Transferstraße kam es zu häufigen Störungen. Der Meister beschränkte sich darauf, diese Störungen der "Methodenstelle" zu melden, die sich mit der laufenden Verbesserung der Anlage befaßte. Vgl. der neue Betrieb, Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, a.a.O., S. 181
3) vgl. ebenda, S. 169

fahrung kennt und die bessere Übersicht über den ganzen Betrieb hat. [1] Außer dieser Kenntnis der Anlage durch langjährige Erfahrung muß er in hohem Ausmaß über theoretisch-technisches Wissen verfügen, um bei den häufigen Neuerungen auf dem "laufenden" zu bleiben. Ingenieurmäßiges Wissen wird Qualifikationsgrundlage. [2]

Diesem Meistertyp entsprechen die von Bahrdt beschriebenen Meister: [3] der Meister einer Abteilung der Automobilindustrie, in der am Fließband von angelernten Arbeitern mit Hilfe spezialisierter Werkzeugmaschinen Maschinenteile hergestellt werden, und der Meister eines Walzwerkes. [4] Die Arbeitsverteilung und die Koordination der Arbeitsvollzüge werden im voraus von den Spezialisten der Planungsabteilungen festgelegt. Beziehungen zwischen Meister und Arbeiterschaft bei normalem Produktionsablauf sind selten. Nur bei Störungen tritt die Hierarchie in Erscheinung. [5] Aber auch dann nimmt der Meister keinen persönlichen Kontakt zum Arbeiter auf. Denn außer ihm erscheinen auch alle zuständigen Spezialisten am Störungsort. Der Arbeiter mag sich dann fragen, woher plötzlich die vielen Vorgesetzten und Spezialisten kommen. [6]

Identifizierung: die Frage nach der Identifizierung des Meisters läßt sich deshalb wohl nicht einfach durch die Alternative "unten" oder "oben" lösen. Häufige Kontakte unterhält er zu den Spezialisten der Zentralwerkstätten. Die Annahme, daß er sich mit dieser Gruppe identifiziert, könnte deshalb als berechtigt gelten. Der Meister scheint in der Realität weniger Angehöriger der Betriebsführung als Vertreter einer "Funktionsmeister-Gruppe"

---

1) vgl. H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., S. 30
2) vgl. o.V. Die Auswirkung der Automation auf die Meistertätigkeit, in: Industriemeister-Nachrichten, 1967, Heft 1, S. 249
3) vgl. H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., S. 31-32
4) Bahrdts Beschreibung des Walzwerkes ist allerdings bereits veraltet. Durch die Einführung der "vollkontinuierlichen" Drahtstraße ist der Beruf des Umwalzers weggefallen. Außerdem wird Steuerung und Kontrolle nicht mehr von Hand, sondern elektronisch geregelt. Das hat zu einer Verminderung der Qualifikationen der Steuermänner geführt. Allein rasches Reaktionsvermögen im Störungsfall ist noch notwendig. Vgl. Ifo-Institut (Hrsg.), Soziale Auswirkungen des technischen Fortschritts, Berlin und München 1962, S. 88-92
5) vgl. H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., S. 34
6) vgl. ebenda, S. 35

für maschinelle Anlagen zu sein, die sich allerdings nicht wie die Taylorschen Spezialisten ständig im Betrieb aufhält und deshalb auch auf Übersicht und Erfahrung des Meisters angewiesen ist. Schließlich wäre auch der von Lepsius festgestellte "Schritt in die Isolierung" möglich. [1] Denn es besteht kein unmittelbarer sozialer Zusammenhang zwischen Meister und Spezialistenteam, der beispielsweise in gleicher Ausbildung und gleichen Aufstiegschancen zum Ausdruck käme. [2]

Führungsstil: Führer seiner Arbeitsgruppe scheint der Meister nicht zu sein. Die horizontale Spezialisierung und die direkte Einwirkung der Spezialistengruppe auf die Arbeiter lassen den Gruppenbegriff überhaupt als verfehlt erscheinen. Es kommt wohl wieder mehr auf die individuelle Behandlung jedes einzelnen Arbeiters an. [3] Auf die neue Führungsaufgabe, die sich bei einer Identifizierung mit der Arbeiterschaft für den Meister ergeben könnte, wurde bereits ausdrücklich hingewiesen. Zuvor müßte allerdings die traditionale, hierarchisch gestufte Betriebsordnung neu interpretiert werden.

2. Der Meister in der Verfahrensproduktion

Die Verfahrensproduktion unterscheidet sich von der maschinellen Massenproduktion an teilautomatisierten Straßen durch ihren höheren Mechanisierungsgrad. [4] Das Verfahren ist langfristig festgelegt und auf ein bestimmtes Produkt spezialisiert. Qualitätsschwankungen der eingesetzten Rohstoffe dürfen nicht oder nur in engen Grenzen vorkommen. Automation wird tendenziell verwirklicht. Als Beispiele können vor allem die Betriebe der Großchemie gelten.

Der Handlanger an der unvollkommenen Maschine fällt weg. Der Arbeiter gleicht in der Qualifikation seinem Vorgesetzten. Beide überwachen die Anlage, die sich selbst steuert und kontrolliert, also nur bei Störungen von Hand "gefahren" werden muß. Hierher gehören zunächst die bereits beschriebenen Meister ohne Belegschaft.

---

1) vgl. R. Lepsius, a.a.O., S. 36-37
2) vgl. H.P. Bahrdt, Meister und technischer Fortschritt, a.a.O., S. 16-17
3) vgl. Derselbe, Industriebürokratie, a.a.O., S. 33
4) Dieses Verfahren entspricht der "process production" Woodwards, vgl. J. Woodward, Management and Technology, a.a.O., S. 11

Sie qualifizieren sich durch theoretisch-technisches Wissen, vor allem aber auch durch langjährige Arbeitserfahrung. Denn technische Neuerungen werden wegen der engen Verbindung von Produkt und Verfahren seltener. Diese Meister gelten als Spezialisten der Unspezialisiertheit für "menschenleere" technische Agregate, wegen Überblick und Erfahrung als unentbehrliche Berater bei Reparaturen. Sie sind die aufmerksamen Überwacher der Anlage. Qualifikation ist neben Erfahrung und technischem Wissen hohe Reaktionsfähigkeit. Die Frage nach Identifizierung und Führungsstil ist sinnlos, wenn man nicht Identifizierung mit und Führung der technischen Anlage meint.

Wenn mehrere Spezialarbeiter die ganze Anlage von einer zentralen Meßwarte aus überwachen, sind der "Meister", der Vorgesetzte dieses Teams, und seine Belegschaft gemeinsam Aufseher des integrierten technischen Herstellungsprozesses. Die "einlinige" Hierarchie ist verwirklicht. Dieser neue Meistertyp wird ausführlich vom "neuen Betrieb" beschrieben. Es handelt sich um einen Meister einer vollkontinuierlichen katalytischen Crackanlage, die bei Störungen von Hand gesteuert werden kann. Neun Arbeiter und der Meister überwachen sie in der zentralen Meßwarte und durch regelmäßige Begehung der verschiedenen Anlageteile. [1)]
Qualifikation: der Meister hat sich durch eine elfjährige Erfahrungszeit im gleichen Betrieb qualifiziert. Facharbeiterlehre oder theoretisch-technische Schulung kann er nicht nachweisen.[2)]
Organisatorische Stellung: Planung, Verwaltung und Disposition über Personal und Maschinen sind seinem Aufgabenbereich entzogen. Absolut dominierend ist seine Überwachungstätigkeit bei normalem wie bei gestörtem Produktionsablauf. [3)] Weder er noch seine Arbeiter sind zu aktiven Eingriffen bei Störungen berechtigt. Es scheint "Zentralwerkstätten-Wirtschaft" zu herrschen. [4)] Überwachung und Wartung der Anlage werden verschiedenen Personenkreisen anvertraut.

---

1) vgl. Der neue Betrieb, Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, a.a.O., S.92
2) vgl. ebenda, S. 96
3) vgl. die schematische Übersicht: ebenda, S. 106
4) Z.B. kommen für Reparaturen zwei Elektroschweißer. Das Gerüst wird von der Bauabteilung aufgestellt, auch wenn es sich nur um zwei Blöcke, einige Bretter und eine Leiter handelt. Die Einhaltung der Sicherheitsvorschriften überwachen der Meister, ein Werkfeuerwehrmann und der Betriebslaborant. Außerdem muß ein Elektriker das Schweißgerät anschließen. Etwaige Schlosserarbeiten werden von den Betriebsschlossern ausgeführt. Vgl. ebenda, S. 170

Identifizierung: der Meister identifizierte sich mit seinen Arbeitern, weil er nicht als gleichberechtigter Gesprächspartner seiner Vorgesetzten anerkannt werde. [1] Zu den akademischen Vorgesetzten besteht in der Regel nur schriftlicher Kontakt. [2] Die Hierarchie über dem Meister vergrößert sich um mehrere Stufen, so daß er selbst an ihr unteres Ende rückt. [3]

Führungsstil: Führung beruht auf teamartiger Kooperation. Arbeiter und Meister rücken wieder näher zusammen. Informelle Beziehungen sind möglich. Der Arbeiter ist weitgehend unabhängig vom Meister und übt - allerdings oft im engeren Bereich eines Anlageteils - dieselben Funktionen wie der Meister aus. Auch zu den Zentralwerkstätten nimmt er bei Störungen persönlich Kontakt auf. [4] Der Meister ist "Chef" einer sehr kleinen Belegschaft. Er "duzt" sich mit seinen Leuten und trägt dieselbe Arbeitskleidung.

d. Schematische Zusammenfassung

Die schematische Übersicht(auf der nächsten Seite) scheint folgende zusammenfassende Aussagen zuzulassen:

Qualifikation: Langjährige Erfahrung im unmittelbaren Arbeitsbereich kann bei traditionalem u n d bei hochmechanisiertem Produktionsverfahren als Qualifikationsgrundlage des Meisters gelten. Sie wird bei der Einzelproduktion durch handwerkliches Geschick, bei der Verfahrensproduktion durch theoretisch-technisches Wissen ergänzt. Im Übergangsstadium sind bei manuellem Verfahren neben praktischen vor allem theoretisch-organisatorische, bei maschinellem theoretisch-technische Kenntnisse notwendig. Während die Verfeinerung des Produktionsverfahrens zunächst zu einer starken Verminderung der Aufstiegschancen des Arbeiters führt, scheinen sich in der Endphase der Technisierung Meister und Arbeiter in ihrer Qualifikation wieder zu nähern.

Organisatorische Stellung: Im Kompetenzenbereich macht sich vor allem die Ablösung der vertikalen Gliederung des Betriebes durch eine Organisationsform bemerkbar, die mehr die funktionalen Quer-

---

1) vgl. Der neue Betrieb, Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, a.a.O., S. 244
2) vgl. ebenda, S. 244
3) vgl. ebenda, S. 101
4) vgl. ebenda, S. 182

verbindungen im Produktionsvollzug berücksichtigt. Verantwortung für einen bestimmten Produktionsabschnitt wird durch Verantwortung für eine organisatorische oder technische Spezialaufgabe ersetzt. Neben den Meister treten andere Spezialisten, die auf die Tätigkeit der Arbeiter direkt einwirken. Im hochmechanisierten Betrieb ist der Meister dann wieder für einen Teilabschnitt des technischen Produktionsvollzuges oder für den gesamten technischen Produktionsprozeß zuständig. An die Stelle der Überwachung und Führung von Menschen tritt die Überwachung und Führung von Maschinen. Allerdings ist er im Gegensatz zum Meister der Einzelfertigung nicht berechtigt, Entscheidungen über das "Wie" der Ausführung zu fällen und Störungen in seinem Kompetenzenbereich selbst zu beheben. Das technische Verfahren ist langfristig festgelegt. Überwachung und Wartung der Anlage werden verschiedenen Personenkreisen übertragen. Dem entspricht der hohe Anteil der "indirekten" Arbeiter (Arbeiter der Zentralwerkstätten) an der gesamten Arbeiterschaft.
Die Meister der Einzel- und Verfahrensproduktion ähneln einander und unterscheiden sich von den Meistern des Zwischenstadiums. Die Organisation ist flexibler: Pflichten sind weniger genau festgelegt, informelle Kooperation und Delegation ist möglich. Die Spezialisierung ist weniger stark ausgeprägt; die Kontrollspanne ist kleiner.
Andererseits entspricht der fortschreitenden Mechanisierung ein Statusverlust: die Anzahl der hierarchischen Stufen über dem Meister steigt an; der Anteil der Arbeiterschaft an der Gesamtbelegschaft nimmt ab, der Anteil der Akademiker und Fachschulingenieure zu. [1)]
Identifizierung: die Idenfizierung des Meisters mit der Betriebsführung kann nur bei traditionalen Produktionsverfahren angenommen werden. Starke Beweglichkeitserfordernisse und vorwiegend manuelle Arbeitsverfahren mögen sie als gerechtfertigt erscheinen lassen. Spezialisierung, Kompetenzenentzug und die Zunahme der hierarchischen Stufen und des Anteils der Akademiker und Fachschulingenieure an der Gesamtbelegschaft führen dagegen eher zu einer Idenfizierung mit der Arbeiterschaft, wenn der Meister nicht sogar wegen seiner Spezialistenrolle in die Isolierung ge-

1) vgl. dazu: J. Woodward, Industrial Organization, a.a.O., S. 50 ff.

drängt wird. Er kann auch Anschluß bei anderen Spezialisten suchen, mit denen er bei steigendem Mechanisierungsgrad immer häufiger zusammenarbeitet. Als Vermittler wird er sich schließlich vor allem dann fühlen können, wenn die Planung des Produktionsvollzuges von Spezialisten übernommen wird, hohe Beweglichkeitserfordernisse ihn aber zu einem Ausgleich - nicht Anpassung - von "Ist" und "Soll" berechtigen.

Führungsstil: Persönliche Autorität, Einheit der Auftragserteilung und somit auch ausschließliche Verantwortung des Meisters für die zwischenmenschlichen Beziehungen dürfen nur bei Einzelproduktion angenommen werden. In den anderen Produktionsverfahren sind die Beziehungen stärker formalisiert. Neben dem Meister wirken auch die Spezialisten der Planungs- und Kontrollabteilungen direkt auf die Tätigkeit der Arbeiter ein. Auch die Beziehungen zwischen Meister und Spezialisten müssen bei Aussagen über die Menschenführung berücksichtigt werden.

In ihrem Führungsstil ähneln sich die Meister der Einzel- und Verfahrensproduktion. Kleine Kontrollspannen und geringe Spezialisierung erlauben ihnen persönliche (informelle) Beziehungen und Delegierung. [1] Sie stehen in der beruflichen Qualifikation ihren Arbeitern nahe und übernehmen die Verantwortung für ihre Ausbildung. [2] Diese Ähnlichkeit kommt auch in den "äußeren" Statussymbolen zum Ausdruck: in Einzel- und Verfahrensproduktion tragen Arbeiter und Meister die gleiche Arbeitskleidung, duzen sich und arbeiten räumlich nah beieinander. Im Zwischenstadium nimmt räumliche und persönliche Distanz - auch in der Arbeitskleidung - zunächst zu, bei steigendem Mechanisierungsgrad dann wieder ab. Arbeiter und Meister sind strenger an Normen gebunden. Delegierung ist wegen stärkerer Spezialisierung und Vorausplanung der Kooperationsbeziehungen nur in geringem Ausmaß möglich.

---

1) Allerdings handelt es sich bei der Verfahrensproduktion wegen der langfristigen Festlegung des Verfahrens nur um Delegation von Überwachungsaufgaben, während der Meister der Einzelproduktion dem Arbeiter auch die Bestimmung der Arbeitsmethode überlassen kann.

2) In der Einzelproduktion beruht Ausbildung auch heute noch zum großen Teil auf "Vor- und Nachmachen", während in der Verfahrensproduktion theoretische Erklärung notwendig ist.

Die Ausbildungsaufgabe wird an Unterführer oder Ausbildungswerkstätten abgegeben. [1]

Die Gegenüberstellung der Meister verschiedener Produktionsverfahren soll keine Aussagen über die zukünftige Entwicklung des Meisterstatus enthalten. Es wurden die Meister verschiedener Produktionsverfahren, die sicherlich auch noch in der Zukunft angewendet werden, miteinander verglichen.

E. Das Verhältnis des Meisters zu Gewerkschaft und Betriebsrat

Der Meister kann in der Bundesrepublik zwischen zwei gewerkschaftlichen Organisationen wählen. Während es vor 1933 noch als selbstverständlich galt, daß der neuernannte Meister von der Industrie-Gewerkschaft zum Deutschen Werkmeisterverband überwechselte, [2] übernehmen heute die Deutsche Angestellten-Gewerkschaft (DAG) u n d der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) seine Interessenvertretung.

Dabei kann die DAG oder vielmehr ihre Berufsgruppe "Werkmeister" als Nachfolgeorganisation des Werkmeisterverbandes gelten. Um diese rechtliche Stellung zu unterstreichen, hat sie den Werkmeisterverband formal-juristisch weiterbestehen lassen und hält auch regelmäßig Verbandstagungen ab, die meist nur von wenigen Vorstandsmitgliedern der Berufsgruppe "Werkmeister" besucht werden. [3]

Auch die Ideologie hat die DAG vom Werkmeisterverband übernommen. Ihre Berufsgruppe "Werkmeister" fühlte sich zunächst als Interessenvertretung eines "Berufstandes", [4] der zwar ursprüng-

---

1) Zwischen Einkommenshöhe des Meisters und Produktionsverfahren besteht nach der Untersuchung des "neuen Betriebes" kein Zusammenhang. Dagegen ergibt sich eine solche Beziehung bei einem Vergleich der Entlohnungsformen. Bei steigendem Mechanisierungsgrad wird der Akkord vom Stundenlohn und schließlich vom Monatslohn abgelöst. Außerdem macht sich eine Lohnnivellierung bemerkbar, die das Streben nach innerbetrieblichem Aufstieg und somit auch das Prestige des Meisters herabsetzt. Vgl. Der neue Betrieb, Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, a.a.O., S. 242-243; auch: L. Kroeber-Keneth, Menschenführung und Menschenkunde, a.a.O., S. 38; o.V., Der Meister im Industriebetrieb, in: Der Arbeitgeber, 5. Jg., 1953, S. 321

2) vgl. DAG (Hrsg.), 5. Bundestag der Berufsgruppe Werkmeister in der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft, Hamburg 1959, S. 10

3) Persönliche Gespräche des Verfassers mit Herrn Skoda, Bezirksstellenleiter der Berufsgruppe Werkmeister für Südbaden.

4) Auch der Werkmeisterverband wollte eher Interessenvertretung eines Berufstandes als gewerkschaftliche Organisation sein.

./.

lich dem "Facharbeiterverband" angehörte, sich aber durch langjährige Arbeit im Interesse des Betriebes über ihn erhoben hat. So hatte man auch auf dem Hauptberufsgruppentag im Jahre 1950 den Standpunkt eingenommen, daß Werkmeister nicht "auf der Schulbank gezüchtet, sondern im Betriebsgeschehen geboren" [1] werden müßten. Nur im Betriebsgeschehen könnten aus Facharbeitern allmählich Meister werden. Vor allem die starke Zunahme der von den Industrie- und Handelskammern ausgebildeten jüngeren Meister, auch die Überalterung der eigenen Mitglieder, die zum großen Teil schon dem früheren Werkmeisterverband angehört hatten, mußte schließlich zu einer Revision dieser Einstellung führen. Die Werbung soll heute auch auf die in Meisterkursen ausgebildeten "Kollegen" ausgeweitet werden. Der neue Werbespruch des "Bundesgruppenleiters" Paschen lautet: "Wer Bindeglied zwischen oben und unten sein will, darf sich nicht in die Front derer einreihen, die er zu beaufsichtigen hat. Nur eine von der Arbeiterschaft unabhängige Gewerkschaft der Angestellten ist in der Lage, die Interessen der Meister zu vertreten." [2] Der Wandel in der Einstellung kann also vor allem darin gesehen werden, daß nicht mehr die berufliche Herkunft, sondern die Stellung in der sozialen Organisation des Betriebes (Bindeglied zwischen "oben" und "unten") für die Zugehörigkeit zum "Berufsstand" der Meister und zur Angestelltenschaft als entscheidend angesehen wird.

Durch die Eingliederung des früheren Werkmeisterverbandes in die Angestellten-Gewerkschaft haben die Industrie-Gewerkschaften einen Vorteil erhalten. [3] Der Name "Werkmeisterverband" hatte

---

So sagte Buschmann in seiner grundsätzlichen Stellungnahme im Jahre 1930: "Das Werkmeisterproblem zeigt sich in erster Linie als Berufsproblem ... Arbeitsbüro auf der einen, Werkstatt auf der anderen Seite, diese beiden Worte kennzeichnen den Kampf des leitenden Werkmeisters um seine Funktionen." H. Buschmann, Neue soziale und wirtschaftliche Probleme der Werkmeister, Düsseldorf 1930, S. 4 ff.

1) vgl. DAG (Hrsg.), a.a.O., S. 27
2) vgl. DAG (Hrsg.), 7. Bundestagung der Meister in der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft, Hamburg 1957, S. 15
3) Auch die bei der DAG organisierten Meister scheinen mit der Eingliederung des Werkmeisterverbandes in die Angestellten-Gewerkschaft nicht zufrieden zu sein. So betonte ein Diskussionsredner bei der 5. Bundestagung, daß er es als tragisch empfinde, daß die Werkmeister gegenüber den Kaufleuten und Technikern grundsätzlich in der Minderheit seien. Auf die Besonderheit ihres Berufsstandes werde deshalb zu wenig eingegangen. Vgl. DAG (Hrsg.), 5. Bundestagung, a.a.O., S. 33

eine werbekräftige Wirkung. Dagegen mag der neuernannte Meister seine Zugehörigkeit zur sozialen Schicht der Angestellten weniger als ausreichenden Grund anerkennen, von seiner bisherigen Organisation zur Angestellten-Gewerkschaft überzuwechseln, zumal auch die Industrie-Gewerkschaften ihn als Angestellten und als Meister vertreten. Für den DGB gilt nach wie vor der "Leitsatz": "ein Betrieb, eine Gewerkschaft." Die besondere Interessenvertretung der Meister übernimmt der "Bundesausschuß der Meister des DGB".

Die Industrie-Gewerkschaften erfassen den Meister schon vor seiner Ernennung als Arbeiter oder Lehrling. Sie haben also gegegenüber der Angestellten-Gewerkschaft einen Vorsprung. Daß der Meister nach seiner Ernennung nicht zur Angestellten-Gewerkschaft überwechselt, braucht jedoch nicht eine Bevorzugung der Industrie-Gewerkschaft, auch nicht die Idenfizierung mit der Arbeiterschaft zu bedeuten. Er bleibt wohl oft nur deshalb seiner bisherigen Organisation treu, weil er ihr schon jahrelang Beiträge gezahlt hat und mit ihrem organisatorischen Aufbau durch Gewerkschaftszeitung und persönliche Gespräche vertraut ist. Sonst mag er nur wenig Interesse für gewerkschaftliche Probleme zeigen. Als Beispiel können folgende Äußerungen gelten: [1]

"Im Großbetrieb muß ein jeder bei der Gewerkschaft sein."

"Ich bin gewissermaßen noch zufällig bei der Gewerkschaft, weil ich als Arbeiter jahrzehntelang dabei war und es bisher auch geblieben bin."

Andererseits fällt es den Industriegewerkschaften leichter, ihre Definition des Meisters dem Wandel des technisch-organisatorischen Produktionsverfahrens anzupassen. Die Erkenntnis, daß der Meister in den hochmechanisierten Betrieben seltener Menschen als Maschinen beaufsichtigt, wird von ihnen anerkannt. Ihre Argumente werden deshalb wohl letztlich auch eher überzeugen, als der Werbespruch des "Berufsgruppenleiters" der DAG. Ein Sprecher des DGB verdächtigte Paschen sogar, daß er "mit seiner Vorliebe für das Wort 'Front' die Meister wieder zur 'Unteroffizierschar' des Unternehmers machen will". [2] In der Tat könnte die Begründung, die Paschen für seinen neuen Werbespruch gibt, diesen Eindruck erwecken: [3]

---

1) F. Lütge und R. Lepsius, a.a.O., S. 95
2) W. Fischer, Der Industriemeister lebt heute am gefährlichsten, in: Wirtschaft und Wissen, 17. Jg., Heft 4, S. 22
3) DAG (Hrsg.), 7. Bundestagung, a.a.O., S. 15

"Das Industriegewerkschaftsprinzip ist nicht geeignet, dem Meister seine bisher innegehabte Stellung im Betrieb oder in der Gesellschaft zu erhalten. Je mehr er sich der Front der Arbeit nähert oder sich gar in sie einreiht, desto mehr verliert er seine Bindung nach oben und werden ihm die Führungsaufgaben im Betrieb abgenommen. Der Meister würde sich damit - und zwar durch seine gewerkschaftliche Verhaltensweise - selbst zum Vorarbeiter degradieren."

Die DAG betont also die "notwendige" Bindung nach oben, die "Führungsstellung" des Meisters als Vorgesetzten und die Stellung des "Berufsstandes" in der Gesellschaft. Dagegen definiert der DGB den Meister als "Primus inter pares" und betont ausdrücklich den Einfluß der "modernen" technisch-organisatorischen Produktionsverfahren. [1)]

Ob die Meister sich von der einen oder der anderen Einstellung mehr angesprochen fühlen, muß z.T. dahingestellt bleiben, weil die Industrie-Gewerkschaften den erwähnten Vorsprung in der Werbung haben. Immerhin sind von den ca. 200.000 Industriemeistern [2)] ca. 130.000 [3)] beim DGB und nur ca. 31.000 [4)] bei der DAG organisiert. Trotz eines hohen Anteils der "Uninteressierten" und der Mitglieder "aus Gewohnheit" beim DGB könnte also der Schluß gerechtfertigt sein, daß der Meister "berufsständisches" Denken aufgegeben hat, also seine Stellung - wie auch der DGB - nunmehr als von dem jeweils angewandten technisch-organisatorischen Produktionsverfahren abhängig sieht und in seiner Identifizierung mehr zur Arbeiterschaft neigt. [5)] Für die Richtigkeit dieser Annahme sprechen außerdem der hohe Organisierungsgrad von ca. 80% [6)] und die Tatsache, daß in den letzten Jahren

---

1) vgl. W. Fischer, a.a.O., S. 22
2) Die DAG gibt die Gesamtzahl mit ca. 220.000, der DGB mit ca. 190.000 an: schriftliche Korrespondenz des Verfassers mit beiden Gewerkschaften
3) vgl. W. Fischer, a.a.O., S. 22. Die DAG hält diese Zahl für überhöht. Verfasser erhielt jedoch von dem DGB die Auskunft, daß diese Zahl noch als zu gering angesehen werden kann. Es wurde dem Verfasser ausdrücklich versichert, daß in dieser Zahl nur die angestellten Meister enthalten seien. Schriftliche Korrespondenz des Verfassers.
4) vgl. DAG (Hrsg.), 7. Bundestagung, a.a.O., S. 44. Die genaue Zahl beträgt 30.981.
5) vgl. dazu auch: o.V., Meisterausbildung kann gefährlich sein! in: Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 2. Jg., 1953, S. 68-69
6) Einen ähnlich hohen Organisierungsgrad finden Lütge und Lepsius: von den 109 befragten Meistern waren 99 (91%) organisiert. Vgl. F. Lütge und R. Lepsius, a.a.O., S. 95

die Zahl der beim DGB organisierten Meister stark zugenommen hat und daß in derselben Zeit die Berufsgruppe "Werkmeister" innerhalb der DAG rückläufige Tendenz zeigte. 1957 waren 67.558 Meister beim DGB organisiert. [1] Die Zunahme liegt also bei etwa 60.000 Neuorganisierten. Die DAG hat dagegen seit 1962 ca. 1000 Mitglieder verloren. [2]

Die Arbeit des Betriebsrates - des gewerkschaftlichen Vertrauenskörpers eingeschlossen -, [3] als der innerbetrieblichen Interessenvertretung der Arbeitnehmer, [4] überschneidet sich z.T. mit der Tätigkeit des Meisters. Die Stellung des Meisters ist durch ihn vor allem deshalb verändert worden, weil für den Arbeiter ein zweiter Kommunikationsweg geschaffen wurde, durch den er seinen unmittelbaren Vorgesetzten umgehen kann. Der Betriebsrat kann zwar nicht als Vorgesetzter des Meisters gelten, hat aber wegen seines direkten Zugangs zu den höheren Stufen der Betriebshierarchie die Stellung eines "Quasi-Vorgesetzten". [5] Die Organisation des zweiten Kommunikationsweges hat auch deshalb eine hohe Bedeutung, weil bei der Wahl der "sozialen" Kader die verschiedenen Belegschaftsgruppen (vor allem Neu- und Altbelegschaften) proportional beteiligt sind, während die unvoreingenommene Interessenvertretung durch die Hierarchie wegen der Bevorzugung der Altbelegschaften beim betrieblichen Aufstieg (Be-

---

1) vgl. DGB (Hrsg.), Geschäftsbericht der Hauptabteilung Angestellte des Deutschen Gewerkschafts-Bundes, 1954-1958, Düsseldorf 1959, S. 124. Diese Zahl wurde aufgeschlüsselt nach den einzelnen Industrie-Gewerkschaften angegeben. Seitdem begnügt sich der DGB mit unaufgeschlüsselten Veröffentlichungen. Die DAG zweifelt den schnellen Zuwachs entschieden an. Schriftliche Korrespondenz des Verfassers.

2) vgl. DAG (Hrsg.), 7. Bundestagung, a.a.O., S. 44

3) Die Unterschiede zwischen gewerkschaftlichen Vertrauensleuten und Betriebsrat sind vielen Arbeitern nicht bekannt. Das liegt vor allem daran, daß zwischen diesen beiden Gruppen oft keine klare Aufgabenteilung besteht. Faktisch bilden die Vertrauensleute oft die unterste Stufe des Betriebsrates. Vgl. K. Thomas, a.a.O., S. 40-41

4) Die Rolle des Betriebsrats ist zweideutig, weil in Wirklichkeit ihm nicht nur die Interessenvertretung der Arbeiter übertragen wird, sondern auch die Wahrnehmung der gemeinsamen wirtschaftlichen Interessen, d.h. die Unterstützung des Arbeitgebers bei der Erfüllung des Betriebszwecks. Vgl. § 1 des Betriebsräte-Gesetzes vom 4.2.1920. Diese doppelte Funktion ist auch heute noch für das deutsche Betriebsräte-Gesetz kennzeichnend. Vgl. R. Dahrendorf, a.a.O., S. 34-35

5) vgl. F. Lütge und R. Lepsius, a.a.O., S. 96

triebstreue), auch wegen der Spezialisierung der technischen Kader nicht immer als gewährleistet gelten kann. [1] Durch diese "Zweigleisigkeit" der Kommunikation wird eine Erstarrung der "sozialen" Organisation des Betriebes behindert. [2]

Der Meister kann zum Betriebsrat in Konflikt geraten, wenn ihn seine Arbeiter bei Beschwerden übergehen, um über den Betriebsrat und seinen unmittelbaren Vorgesetzten indirekt auf ihn einzuwirken. An solche Konflikte denkt die DAG, wenn sie eine von der Arbeiterschaft unabhängige Organisation der Meister fordert. Der Meister soll gegen den Druck von "unten" geschützt werden. Diesen Schutz könnten ihm die Industriegewerkschaften nicht gewähren, weil sie immer auf der Seite des Arbeiters stünden. [3]

Andererseits hat die Institution des Betriebsrates aber die positive Wirkung, daß der Meister schon vorbeugend auf befriedigende Arbeitsverhältnisse in seiner Abteilung achtet. [4] Außerdem sollte man berücksichtigen, daß ihm an einer Aufgabenteilung mit den "sozialen" Kadern durchaus gelegen sein kann, wenn er durch seine technische Spezialaufgabe bereits ausgelastet ist. [5] Schließlich werden Autoritätskonflikte bei steigendem Mechanisierungsgrad immer seltener. Der Meister wird seine Stellung dann nicht mehr hierarchisch, sondern eher funktionell begründen können. Als Spezialist der Unspezialisiertheit und als Interessenvertreter seiner Arbeiter bei technisch-organisatorischen Änderungen scheint er dann mit dem Betriebsrat überhaupt nicht mehr in Konkurrenz zu stehen. Autoritätskonflikte treten also vor allem bei traditionalen Produktionsverfahren auf, die dem Meister noch eine "echte" Vorgesetztenstellung einräumen. Gerade dann kann der Betriebsrat als zusätzliche Garantie gegen persönliche Willkür gelten. Je mehr dem Meister ein Ausgleich der Interessen in seinem Bereich gelingt, desto seltener wird der Betriebsrat in Anspruch genommen. [6]

---

1) vgl. T. Pirker, S. Braun, B. Lutz und F. Hammelrath, a.a.O., S. 412
2) vgl. ebenda, S. 422
3) vgl. DAG (Hrsg.), 7. Bundestagung, a.a.O., S. 18; auch persönliche Gespräche des Verfassers.
4) vgl. F. Lütge und R. Lepsius, a.a.O., S. 106
5) vgl. F. Lütge und R. Lepsius, a.a.O., S. 98-99. Ein großer Teil der Meister betonte die gute Zusammenarbeit mit den Vertrauensleuten.
6) vgl. ebenda, S. 106

Konflikte zwischen Meister und Betriebsrat sind auch nicht unvermeidlich. Ihre Interessen müssen im Gegenteil sogar auf derselben Ebene liegen. Denn Unzufriedenheit der Arbeiter mit den innerbetrieblichen Verhältnissen führen auch zur gleichzeitigen Kritik an Betriebsrat, Gewerkschaft u n d Meister, als deren gemeinsame Aufgabe es gelten kann, für einen Interessenausgleich zu sorgen. [1] Die Tatsache, daß Beschwerden einmal beim Meister, dann aber auch beim Betriebsrat oder bei den gewerkschaftlichen Vertrauensleuten vorgebracht werden, sollte man nicht als Zeichen für eine grundsätzliche Konfliktsituation werten. Für die Arbeiter spielen Momente wie Erreichbarkeit (z.B. Bindung an einen bestimmten Arbeitsplatz) und Vertrautheit (vor allem bei Frauen) des jeweils Angesprochenen eine wichtigere Rolle als die Rivalität zwischen den beiden Kommunikationswegen. [2]

F. Die Ausbildung des Industriemeisters

I. Die Auswahl

Die Ernennung zum Meister bedeutet Übernahme eines neuen Aufgabenbereichs und Aufstieg in der Betriebshierarchie. Sie wird manchmal auch als "Berufswechsel" charakterisiert. Diese drei Inhalte sollten bei einer Analyse der Auswahlkriterien getrennt berücksichtigt werden.

Der Meister übernimmt nach seiner Ernennung einen neuen Aufgabenbereich. Die besonderen Anforderungen an das praktische und theoretische Fachwissen sind, wie bereits ausführlich dargestellt wurde, vom jeweils angewandten technisch-organisatorischen Produktionsverfahren abhängig. Die Betriebsführung stellt die einzelnen Tätigkeitsmerkmale zusammen. Es muß deshalb auch als ihre Aufgabe gelten, den geeigneten Spezialisten auszuwählen und für seine neue Stellung vorzubereiten. [3]

---

1) vgl. L. v. Friedeburg, Soziologie des Betriebsklimas, Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 13, Frankfurt 1963, S.66
2) vgl. o.V., Betriebsklima, a.a.O., S. 50. Lütge und Lepsius bringen die Stellungnahme eines Meisters, der die Zusammenarbeit mit den Vertrauensleuten besonders hervorhebt, weil die ihm unterstellten Frauen oft Wünsche haben, über die sie lieber mit den weiblichen Vertrauensleuten sprechen. Es wird auch von einem anderen Meister als positiv bewertet, daß der Vertrauensmann Sachen übernehme, die direkt über den Betriebsrat gehen. Vgl. F. Lütge und R. Lepsius, a.a.O., S. 98
3) vgl. H.M. Schönfeld, a.a.O., S. 15; R. Rüttener, Perspektiven der zukünftigen Werkmeisterausbildung, in: Industrielle Organisation, 30. Jg., 1961, S. 22

In der Literatur werden "herkömmliche" und "moderne" Auswahlkriterien unterschieden. Früher sei es vor allem auf fachliche Fähigkeiten angekommen, heute müsse man dagegen die "Persönlichkeit" des Meisteranwärters höher bewerten. [1] Als überholt habe zu gelten, wenn Betriebsleiter - auch Facharbeiter und Frauen - noch immer den "Techniker-Meister" vorzögen. [2] Diese Praxis habe wegen der starken Verschiebung von den technischen Aufgaben des Meisters zu den Führungsfunktionen oft dazu geführt, daß man mit der Ernennung eines "guten Facharbeiters" verliere, dafür aber an einen "schlechten Meister" gebunden sei. [3] Eigenschaftslisten sollen deshalb dem Betriebsleiter oder Personalchef helfen, den richtigen Mann zu finden.

Der Verfasser hat zu zeigen versucht, daß allgemeine Aussagen, wie etwa die Verschiebung von den technischen zu den Führungsaufgaben, in der Praxis wenig Gültigkeit besitzen. Der Auswahl des Meisters hat nach wie vor eine gründliche Analyse der Tätigkeitsmerkmale der früheren und der zukünftigen Stellung im Einzelfall vorauszugehen. Dabei dürften nicht nur die heutigen Anforderungen berücksichtigt werden. [4] Dieses Vorgehen würde zu der Feststellung führen, daß gerade bei steigendem Mechanisierungsgrad die Bedeutung der Führungsaufgaben, sofern sie sich auf Menschen und nicht auf Maschinen beziehen, wieder abnimmt. [5] Bei traditionalem Produktionsverfahren sollte dagegen dem Führungsstil erhöhte Aufmerksamkeit gewidmet werden. Die Auswahl dürfte dann aber nicht schematisch nach Eigenschaftslisten erfolgen, sondern es sollte etwa in einem Bewerbungsausschuß, in dem vor allem das Urteil der "geführten" Arbeiter berücksichtigt würde, über die Besetzung der neuen Stellung entschieden werden. [6] Dieses Verfahren entspräche dann auch den Erkenntnissen der modernen Sozialpsychologie.

---

1) vgl. E. Hiller, a.a.O., S. 28
2) vgl. Der neue Betrieb, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 84-85
3) vgl. E. Hiller, a.a.O., S. 28
4) vgl. S. Faßbender, a.a.O., S. 49
5) Zu dieser Erkenntnis kommt auch der "neue Betrieb" in seiner zweiten Studie aus dem Jahre 1966. Vgl. Der neue Betrieb, Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, a.a.O.
6) vgl. L. Kroeber-Keneth, Der Industriemeister als Treuhänder, in: Der Betrieb, 5. Jg., S. 1059

Die Gefahr einer Überbewertung der Führungsaufgaben liegt vor allem darin, daß der Wandel in der technischen Qualifikation allzu leicht übersehen wird. Sicherlich ist es als negativ zu bewerten, wenn folgende Auswahlkriterien weiterhin allgemein Gültigkeit behalten:

1. langjährige Werkszugehörigkeit (Treue),
2. langjährige Erfahrung in der eigenen Abteilung: häufiger Arbeitsplatzwechsel steht der Beförderung im Wege, Erfahrungen an anderen Arbeitsplätzen werden nicht berücksichtigt. [1]

Diese Qualifikationsvoraussetzungen sind wohl auch heute noch bei Einzelproduktion mit vorwiegend traditionalem Arbeitsverfahren und hohen Beweglichkeitserfordernissen berechtigt. Bei allen anderen Verfahren muß der Meister jedoch neben der Erfahrung an verschiedenen Arbeitsplätzen über theoretisch-organisatorische oder theoretisch-technische Kenntnisse verfügen, die ihm nicht mehr in bereits vorgerücktem Alter durch Kurse, in denen psychologische und soziologische Vorlesungen einen großen Raum einnehmen, vermittelt werden können. Mit Auswahl und Schulung sollte also frühzeitig begonnen werden. [2]

Erkennt man ein allgemeines Aufstiegsrecht der Arbeiterschaft an, dann hat die Meisterposition eine hohe Bedeutung. Oft ist die Ernennung zum Meister die einzige Aufstiegsmöglichkeit des Arbeiters. Sie wird dadurch eingeschränkt, daß sie gleichzeitig die Endstufe in seinem Aufstiegsbereich darstellt. Eine einmal besetzte Meisterposition wird erst bei Pensionierung oder Tod des Stelleninhabers wieder frei. [3] Die Ernennung eines jungen Meisters würde also langjährige Wartezeiten der restlichen Aufstiegsanwärter zur Folge haben. Die Berücksichtigung des "Senioritäts- und Treueprinzips" könnte dagegen zu einer häufigeren Neubesetzung und somit zur Belohnung eines größeren Kreises von Aufstiegsanwärtern führen.

Aber diese Praxis schränkt - abgesehen von der Erstarrung der unteren Vorgesetztenschicht - die Auswahlbasis und somit das

---

1) vgl. B. Lutz, Die Gruppe der unteren technischen Vorgesetzten in der Deutschen Stahlindustrie, in: Mitteilungen des wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften, 5. Jg., 1952, S. 61
2) vgl. E. Bornemann, Auslese und Ausbildung ..., a.a.O., S. 149-156
3) vgl. J. Zumstein, a.a.O., S. 75

allgemeine Aufstiegsrecht der Arbeiter ein. Nicht nur die "Treuen" sollten mit Aufstiegschancen belohnt werden. Auswahl darf sich also nicht auf eine kleine Gruppe privilegierter [1] Arbeiter beschränken, sondern muß die ganze Arbeiterschaft erfassen. Die Voraussetzungen dafür sind zusätzliche Aufstiegschancen. Der Bruch in der "Aufstiegsleiter" zwischen dem Meister und den höheren technischen Kadern müßte aufgehoben, Aufstiegsmöglichkeiten in die Stabsabteilungen sollten geschaffen werden. Diese Forderung scheint nicht nur sozial gerechtfertigt, sondern auch ökonomisch sinnvoll zu sein. Denn durch verstärkte aktive Mitwirkung der Arbeiter könnte ein zusätzliches "Begabungspotential" freigemacht werden. Ausbildung müßte dann allerdings als echte betriebliche Aufgabe gelten.

Gerade diese Aufgabe wird die Betriebsführung nur widerstrebend übernehmen, weil sie die Ausbildung für den Nachwuchs der mittleren und höheren technischen Kader erfolgreich auf außerbetriebliche Institutionen abgewälzt hat. Das starke Anwachsen der Ausbildungsinstitutionen des sog. "zweiten Bildungswegs" hat der Industrie vor allem zwei Vorteile gebracht:

1. sie braucht die Leistungswilligkeit und -fähigkeit der eigenen Arbeiter nicht ständig zu erforschen, um nach diesen Beobachtungen den Nachwuchs für die mittleren und höheren technischen Kader auszuwählen. Die Auswahlbasis wird auf die bereits Ausgebildeten beschränkt. Das allgemeine Aufstiegsrecht wird dem Arbeiter streitig gemacht;
2. sie spart die Ausbildungskosten. Dafür werden der Staat und die außerbetrieblich Ausgebildeten belastet.

Als Gefahr sollte außerdem gewertet werden, daß die Auswahl von der persönlichen Initiative des Anwärters abhängig gemacht wird. Dabei würde übersehen, daß auch der fähige Arbeiter eines Anstosses bedarf. Ausbildung als kontinuierlicher Prozeß,[2] die vom Betrieb übernommen wird und jeden zur Teilnahme auffordert, ohne ihn materiell und zeitlich zu stark zu belasten, kann als Grund-

---

1) Der Anspruch auf Beförderung wird mit dem Alter begründet. Vgl. B. Lutz, a.a.O., S. 62

2) vgl. W. Feurer, Kaderschulung in der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Heft 8, Bern o.J., S. 10; P. Drucker, Automatisierung führt zur "Bildungsgesellschaft", in: Mensch und Arbeit, 15. Jg., 1963, S. 67

lage einer sinnvollen Auswahl gelten. Beobachtung der Leistungswilligkeit und -fähigkeit während der Ausbildung könnte sicherlich z.T. psychologische Tests und graphologische Beurteilung [1] ersetzen.

Die Betriebsführung übernimmt aber keine Garantie dafür, daß der diplomierte Industriemeister, Techniker oder Ingenieur die Stellung erhält, für die er sich in mehrjähriger Schulung vorbereitet hat. Die Industriemeisterstellung als "Beruf" zu bezeichnen, ist deshalb auch verfehlt. Folgende Voraussetzungen müßten erfüllt sein, von denen man in der Praxis nicht ausgehen kann:

1. die Schulung müßte nach einem allgemein anerkannten "Funktionsbild" des Meisters erfolgen;
2. jeder sollte das Recht haben, sich auf diesen Beruf vorzubereiten und nach Abschluß der Lehrgänge eine Meisterstellung zu übernehmen. Auswahl würde dann durch persönliche Entscheidung für einen bestimmten Berufsweg ersetzt.

Diese Einstellung müssen im wesentlichen die außerbetrieblichen Ausbildungsinstitutionen vertreten, wenn sie am Ende ihres Lehrgangs für das bestandene Examen den Titel "Industriemeister" verleihen. Aber es sollte stets daran gedacht werden, daß die "Freiheit der Berufswahl" nicht gewährleistet ist, weil der Meisteranwärter trotz seines Titels auf die Ernennung meist noch warten muß.

Schließlich kann gesagt werden, daß die von Bolt empfohlene Förderkartei, eine rechtzeitige Bedarfsplanung und die Stellenausschreibung, nach der sich jeder für die Meisterstellung bewerben kann, sicherlich sinnvoll sind. [2] Sie verlieren jedoch ihre Bedeutung, wenn die Feststellung des "neuen Betriebs" zutrifft, daß die Auswahl heute vielfach vom erfolgreichen Abschluß eines Meisterkurses abhängig gemacht wird. [3] Auswahl müßte vor der Meisterausbildung erfolgen. Sie darf sich dabei nicht auf eine negative Auslese beschränken, sondern muß sich bemühen,

---

1) Die graphologische Beurteilung ist außerdem nur wenig sinnvoll, weil wegen der seltenen Beurteilung von Meistern kein Vergleichsmaterial vorliegt. Vgl. Kroeber-Keneth, Der Industriemeister als Treuhänder, a.a.O., S. 1059

2) vgl. R. Bolt, a.a.O., S. 35-39

3) vgl. Der neue Betrieb, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 88; vgl. auch: o.V. Meisterausbildung in der Industrie, in: Der Betrieb, 3. Jg., 1950, S. 550

allen, die nach Aufstieg streben, auch Chancen zu geben. An der vom Betrieb unterstützten Aus- und Weiterbildung sollten alle Interessierten teilnehmen. Vielleicht erweist sich dann eine Trennung zwischen Meister- und Technikerausbildung - wenigstens für die erste Zeit - als sinnlos. Später könnte sie durchgeführt werden, wenn die Entscheidung darüber gefallen ist, ob der Teilnehmer im Stab oder als Meister eingesetzt wird. Die Zusammenlegung der Ausbildung hätte den Vorteil, daß auch der Meister später in andere Stellen - in Stab oder Linie - aufrücken kann. Auswahl darf dann nicht einmalig erfolgen, sondern bleibt ständige Aufgabe der Betriebsführung.

II. Die Formen der Meisterausbildung

In diesem Abschnitt sollen die Vor- und Nachteile der internen und externen Ausbildung, der Abend- und Vollkurse und der verschiedenen methodischen Gestaltungsversuche des Ausbildungsgangs behandelt werden. Außerdem scheinen einige Bemerkungen über die Kostenbelastung sinnvoll zu sein.

Interne und externe Ausbildung sind heute eng miteinander verbunden; innerbetriebliche setzt überbetriebliche voraus. Änderungen der externen beeinflussen auch die interne Ausbildung. [1)]

Für die externe Ausbildung sprechen vor allem folgende Argumente: [2)] der Gedankenaustausch über Betriebe und Branchen hinaus, aus denen die verschiedenen Teilnehmer kommen, ist möglich; die Gefahr der Betriebsblindheit besteht also nicht. Die Lehrkräfte sind oft pädagogisch besonders geschult und haben genügend Zeit, um sich mit der Weiterentwicklung des Lehrstoffs zu befassen. Der Teilnehmer kann für sich als Vorteil werten, daß er nach Abschluß seiner Ausbildung nicht an einen bestimmten Betrieb gebunden ist. Ein Zeugnis, das von einer neutralen Kommission ausgestellt wird, bürgt für seine Freizügigkeit. Schließlich wird oft als positiv bewertet, daß die externe Ausbildung persönliche Initiative voraussetze und deshalb eine natürliche Auslese schaffe. [3)]

---

1) vgl. H.M. Schönfeld, a.a.O., S. 24
2) vgl. zu Folgendem: Der neue Betrieb, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 103-106; H. Kern, a.a.O., S. 105; B. Herwig und S. Faßbender, a.a.O., S. 85-88; H.M. Schönfeld, a.a.O., S. 135; S. Faßbender, a.a.O., S. 60-61
3) vgl. vor allem: H. Kern, a.a.O., S. 105

Als Nachteile können gelten: praktische Erfahrungen und Erfordernisse werden nicht genügend berücksichtigt; Ausbildung gilt oft als einmalige Angelegenheit. Denn die Teilnehmer verfallen leicht dem Glauben, ihre Ausbildung sei nach bestandener Prüfung abgeschlossen. [1] Dem hohen Kosten-, Zeit- und Energieaufwand des Teilnehmers steht meist eine persönliche Überlastung, die daraus resultierende Unsicherheit [2] und die Tatsache gegenüber, daß die Betriebsführung sich oft nur wenig Gedanken darüber macht, wie sie ihn nach seiner Ausbildung, die ihm neue Antriebe und Erwartungen vermittelt hat, einsetzen soll. [3] Außerdem kann die notwendige Eigeninitiative auch negativ beurteilt werden. Denn wenn zur gleichen Zeit in den Betrieben "Treue" und langjährige Arbeitserfahrung als Aufstiegsgrundlagen gelten, ist beim jungen Arbeiter das Interesse an Ausbildung gering. Der Aufstieg liegt für ihn noch fern. Der ältere Arbeiter kennt dagegen seine geringere Lernfähigkeit und hat vor allem eine Familie, der er seine Freizeit widmen möchte. [4] Schließlich wird von den Betriebsleitern, auch in der Literatur, immer wieder auf die Gefahr hingewiesen, daß ein Zeugnis das Berechtigungsdenken der Teilnehmer stärke. Es müsse aber grundsätzlich der Betriebsführung überlassen bleiben, über die Auswahl der Meister zu entscheiden. [5]

Für die innerbetriebliche Ausbildung kann geltend gemacht werden: die Praxisnähe und Betriebsbezogenheit führt zu einer Ersparnis an Zeit und Kosten. [6] Genaue Kenntnis der Teilnehmer und ihrer Kenntnislücken ermöglichen dem Ausbilder, auf jeden einzelnen Arbeiter einzugehen. [7] Auch Ausbildung in Menschenführung scheint nur im Betrieb sinnvoll zu sein. Denn hier kann der Meisteranwärter über den Führungsstil aufgeklärt werden, der von Vorgesetzten und Arbeitern erwartet und in unterschiedlichen Situationen als notwendig erachtet wird. Der wichtigste Vorteil

---

1) vgl. S. Faßbender, a.a.O., S. 12
2) vgl. B. Herwig und S. Faßbender, a.a.O., S. 72
3) vgl. S. Faßbender, a.a.O., S. 60
4) vgl. H. Kern, a.a.O., S. 105
5) vgl. Der neue Betrieb, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 105; vor allem auch: F. Stöbe, Industriemeister-Anwärter werden in Menschenführung geprüft, in: Mensch und Arbeit, 7. Jg. 1955, S. 8; K. Podszuck, Lehrgänge sind nicht Selbstzweck, in: Junge Wirtschaft, 8.Jg., 1960, S. 442
6) vgl. B. Herwig und S. Faßbender, a.a.O., S. 86
7) vgl. ebenda, S. 86 und 88

ist sicherlich, daß auch junge Arbeiter angesprochen werden können, daß also kontinuierliche Ausbildung möglich ist.

Als Nachteile der innerbetrieblichen Ausbildung müssen die gleichen Argumente angeführt werden, die für die externe Ausbildung sprechen: zu nennen ist die Gefahr der Betriebsblindheit; häufig herrschen bei der Ausbildung Augenblickserfordernisse vor. [1] Außerdem sind die Lehrkräfte oft pädagogisch ungeschult und stehen unter hohem Zeitdruck; auch die Anwesenheit des Vorgesetzten mag die Meisteranwärter in ihrer Meinungsäußerung hemmen. [2] Vor allem besteht die Gefahr, daß der Ausgebildete durch langfristige Verträge an den Betrieb gebunden wird. [3] Schließlich kann die interne Ausbildung oft nur von Großbetrieben durchgeführt werden. Für Meisteranwärter der Klein- und Mittelbetriebe scheidet sie also weitgehend aus. [4]

Die Nachteile der beiden Ausbildungsformen können durch Mischformen bekämpft werden, in denen interne und externe Ausbildungsmöglichkeiten gleich stark berücksichtigt sind. Allerdings müßte die Betriebsführung einen Gesinnungswandel durchmachen. Die abgeschlossene Ausbildung sollte den Aufstieg - nicht unbedingt zum Meister - verbürgen und die Teilnehmer trotzdem nicht an den Betrieb binden. Jeder sollte zur Ausbildung angeregt werden, die als kontinuierlicher Prozeß und nicht als einmalige Angelegenheit zu gelten hätte. Zumindest in gleichem Ausmaß, wie außerbetrieblich geschulte Arbeitskräfte schon bei Stellenantritt in höheren Positionen eingesetzt werden, sollte innerbetriebliche, verbunden mit geförderter außberbetrieblicher Ausbildung das Aufrücken von "unten" ermöglichen.

In der Beantwortung der Frage, ob Abendkurse oder Vollkurse für die meist langwierige Meisterausbildung sinnvoller sind, scheinen sich Betriebs- und Personalleiter oft einig zu sein. Man zieht Abendkurse vor. Sie seien eine harte, aber gute Schule für die zukünftigen Meister. [5] Bolt hebt hervor, daß Abendkurse zu keiner Unterbrechung der Berufsarbeit führen und deshalb auch keine nennenswerte wirtschaftliche Belastung für Betrieb und Schüler bringen. Der Arbeiter werde außerdem dazu erzogen, haus-

---

1) vgl. S. Faßbender, a.a.O., S. 13
2) vgl. B. Herwig und S. Faßbender, a.a.O., S. 86
3) vgl. H.M. Schönfeld, a.a.O., S. 22
4) vgl. Der neue Betrieb, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 105
5) vgl. ebenda, S. 106

hälterisch mit seiner Zeit umzugehen, und übe sich in Härte gegen sich selbst und in äußerster Zielstrebigkeit. [1]

"Wer das durchhält, beweist, daß er mit den Widerständen des Alltags fertigzuwerden vermag. Die Absolventen dieser technischen Kurse bilden eine natürliche Auslese" [2]

Außerdem hätten Leute, die sich erst nach Versprechung des Aufstiegs zur Ausbildung entschließen, den wahren "Sinn des Strebens nicht begriffen." [3]

Man sollte aber bedenken, daß drei Doppelstunden pro Woche über zwei Jahre hinweg [4] schon sehr hohe, immer wiederkehrende Anforderungen an Eigeninitiative und persönliche Opferbereitschaft stellen. Vor allem wird man mit einer geringen Konzentrationsfähigkeit nach achtstündiger Arbeit rechnen müssen, zumal die meist schon älteren Meisteranwärter seit Jahren nicht mehr an Schulung gewöhnt sind. Die Folgen sind Überbeanspruchung und Unsicherheit. Auch sollte man mit Kündigung des Arbeiters rechnen. Denn andere Betriebe können ja mehr Freizeit bieten. [5] Schließlich können Abendkurse auch nur in Städten durchgeführt werden, in denen eine größere Anzahl von Arbeitern zur Ausbildung bereit ist. [6] Auch Schichtarbeiter werden benachteiligt. [7]

Ganz- oder halbtägige Kurse während der Arbeitszeit und ohne Lohnausfall, die in mehreren Monaten, auch wegen der höheren Leistungsfähigkeit des Teilnehmers, zum Abschluß führen, wären sicherlich zu bevorzugen. Der um Ausbildung bemühte Arbeiter wird dann ohnehin noch einen Teil seiner Freizeit opfern. [8] Er könnte sich aber eine zeitlang ganz auf die Ausbildung konzentrieren. Außerdem zeigt ihm die Betriebsführung, daß ihr an seiner Ausbildung wirklich gelegen ist. [9]

---

1) vgl. R. Bolt, a.a.O., S. 45-46
2) ebenda, S. 46
3) ebenda, S. 46
4) Es handelt sich um das Ausbildungsprogramm der IHK.
5) vgl. H.M. Schönfeld, a.a.O., S. 66
6) vgl. E. Hoffmann, a.a.O., S. 69
7) vgl. Der neue Betrieb, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 107
8) vgl. H.M. Schönfeld, a.a.O., S. 66
9) vgl. E. Hiller, a.a.O., S. 36. Vollkurse werden von den Betrieben in der Regel nur dann durchgeführt, wenn der Bedarf an Meistern wegen starker Expansion oder interner Umorganisation rasch ansteigt. Auch Mischformen werden in der Praxis angewandt, z.B. Unterricht am Mittwoch während der Arbeitszeit und am Samstag. Auch diese Form ist der Ausschließlichkeit von Abendkursen vorzuziehen. Vgl. dazu: Der neue Betrieb, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 107

Für die Gestaltung der Ausbildung wird heute eine nahezu unübersehbare Anzahl von Methoden vorgeschlagen. Dabei denkt man meist nur an die Gestaltung von Kursen. Die wichtigste Ausbildung bleibt aber wohl nach wie vor die Ausbildung am Arbeitsplatz. Sie scheint allerdings nur sinnvoll zu sein, wenn ihr gleichzeitig eine Dezentralisierung der Kompetenzen entspricht. [1] Die Aufteilung der Entscheidungsbefugnis und ein Bedeutungswandel der Kontrollkompetenz wären notwendig. Denn der Ausbildung am Arbeitsplatz muß eine Kontrolle entsprechen, die sich zum Ziel macht aufzudecken, wo Kenntnisse und Entscheidungsfähigkeit der Arbeiter verstärkt werden können, nicht aber wo zusätzliche Zentralisierung notwendig erscheint. An die Stelle der verbindlichen Norm tritt dann der Versuch, die Handlungsfähigkeit des Arbeiters durch Information und Ausbildung zu stärken. [2] Dabei könnten die Stabsstellen zu wichtigen Informations- und Ausbildungszentren werden. Voraussetzung dafür wäre allerdings, daß man davon abginge, von ihnen stets den Nachweis ihrer wirtschaftlichen Notwendigkeit zu verlangen. Die Ausbildung am Arbeitsplatz müßte von der ganzen Vorgesetztenschicht getragen werden. [3]

Die jungen Arbeiter sollten die Möglichkeit erhalten, ihre Arbeitsplätze häufig zu wechseln. Dadurch wird zu starke Spezialisierung, also frühzeitige Erstarrung verhindert und die Auswahl fähiger Arbeiter erleichtert. Der Kompetenzenbereich des einzelnen Arbeitsplatzes dürfte dabei nicht zu groß sein. Dafür übernimmt der Arbeiter sofort die volle Verantwortung für seine neue Tätigkeit. Diesem "Arbeitsplatz-Ringtausch", [4] der für Abwechslung auch bei hochspezialisierter Arbeit sorgt, hat dann eine systematische Bestandsaufnahme der Kenntnisse und Kenntnislücken jedes einzelnen Arbeiters zu folgen. Danach wird die "gelenkte Erfahrungsvermittlung" [5] möglich: der Arbeiter macht sich, ohne zunächst selbst die volle Verantwortung zu übernehmen, mit umfassenderen Aufgabenbereichen vertraut. Nach einem Ausbildungsplan,

---

1) vgl. F.J. Jasinski, R.H. Guest, Neugestaltung der Arbeit des Meisters, in: Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 7.Jg., 1958, S. 58
2) vgl. H.A. Simon, a.a.O., S. 150
3) vgl. dazu auch: A. Friedrich, Aktivierung der Betriebserfahrungen, Berlin 1942, S. 24-30
4) vgl. H.M. Schönfeld, a.a.O., S. 83
5) vgl. zu Folgendem: ebenda, S. 78-79

in dem seine Kenntnislücken verzeichnet sind, wird er an verschiedene Arbeitsplätze geschickt, an denen ihm der jeweilige Vorgesetzte das fehlende Wissen vermittelt. Vor jedem Wechsel arbeitet er mit ihm einen Leistungsbericht aus, der auch Vorschläge für die zukünftige Weiterbildung enthält. Allerdings besteht bei dieser Methode immer die Gefahr, daß der jeweilige Vorgesetzte seiner Ausbildungspflicht nur ungenügend nachkommt, wenn er unter Zeitdruck steht und vor allem seiner Stellung nicht sicher ist, d.h. nach der Ausbildung mit ihrem Verlust rechnen muß. Diese Konkurrenzangst könnte sicherlich durch ein elastisches Aufstiegssystem, in dem auch untere Vorgesetzte noch Chancen haben, verhindert werden.

Erst nach den beiden Ausbildungsgängen wäre eine Trennung zwischen Meisteranwärtern und solchen Arbeitern sinnvoll, für die ein Einsatz in Stabsabteilungen vorgesehen ist. Der Meisteranwärter sollte dann in die verschiedenen Anschlußabteilungen geschickt werden, [1] also bei vorwiegend traditionalem Produktionsverfahren vor allem in die Arbeitsvorbereitung, bei hochmechanisiertem in die technischen Hilfsbetriebe.

In der Gestaltung von Kursen sollen hier nur zwei Methoden unterschieden werden, die aber im wesentlichen auch die anderen Lösungsversuche enthalten: die Vorlesungsmethode und die Gruppendiskussion, die sog. "Konferenzmethode". Die Vorteile des Vortrags liegen vor allem darin, daß durch die vorherige systematische Bearbeitung des Wissensstoffs alles Wesentliche in kurzer Zeit gesagt werden kann. Jedoch ist gerade beim Praktiker mit schneller Ermüdung und geringer Gedächtniswirkung zu rechnen. Eine nur begrenzte Anwendung des Gehörten wäre die Folge. [2] Deshalb sollte die Vorlesungsmethode wohl hauptsächlich angewandt werden, um schnell an ein Thema heranzuführen. Die Verarbeitung des Stoffs wäre dann in einer Diskussion möglich. [3] Auch mag Bolts Forderung berechtigt sein, daß Vorträge nur von e i n e m Ausbildungsleiter, also nicht von Sonderfachleuten, gehalten werden dürfen, damit der Zusammenhang des Wissensstoffs nicht verloren geht. [4] Das setzt allerdings eine breite Wissensbasis

---

1) vgl. R. Bolt, a.a.O., S. 55-61
2) vgl. P. Silberer, a.a.O., S. 261
3) vgl. H.M. Schönfeld, a.a.O., S. 86
4) vgl. R. Bolt, a.a.O., S. 63

des Ausbildungsleiters voraus. Schließlich sollte der Ausbilder sein Manuskript ständig neu überprüfen. Die starre Anwendung einer Systematik könnte den Praktiker mit "totem" Wissen belasten, das unter dem Gesichtspunkt der Systematik sicherlich dazugehört. [1] Kurze Vorträge, die einer Diskussion noch genügend Zeit lassen, können auch als die besten gelten.

Die Konferenzmethode läßt sich deshalb auch nicht eindeutig von der Vorlesungsmethode unterscheiden. Sie beruht im wesentlichen auf der Illusion, daß die Gruppe den Wissensstoff selbst erarbeitet. Als ihre Vorteile können die geringere Ermüdung, die stärkere Gedächtniswirkung und vor allem der Umstand gelten, daß ältere Praktiker es oft als bitter empfinden, ihre Kenntnislücken zuzugeben, und sich deshalb Schulungskursen, die als solche kenntlich gemacht werden, nur widerstrebend unterziehen. [2] Diese Methode hat jedoch eine Reihe von Nachteilen. Die Kurse dürfen zunächst nicht sporadisch durchgeführt, sondern müssen in bestimmten Zeitabständen wiederholt werden, weil erst nach einer gewissen Zeit der Gewöhnung die notwendige Sicherheit in der Zusammenarbeit gewährleistet wäre. Gelegentliche Zusammenkünfte können als Fehlinvestitionen gewertet werden. [3] Auch die Zusammensetzung der Gruppe sollte gleichbleiben. Außerdem ist eine Begrenzung der Teilnehmerzahl notwendig. Oft reichen die Kenntnisse der Beteiligten nicht aus, um eine Diskussion zu führen. Ein geschickter Ausbildungsleiter muß deshalb darauf hinwirken, daß die Beiträge auch wirklich zum Kern des Themas vordringen. [4] Außerdem sind Sachkenntnisse wenigstens einiger Teilnehmer notwendig. Sie werden dann aber auch dominieren, so daß der Gegensatz zur Vorlesungsmethode kaum noch zu bestehen scheint. Wegen der weniger straffen Systematik ist ihr die Konferenzmethode dann sogar unterlegen. [5] Als wichtigstes Problem kann schließlich gelten, ob die Gruppe horizontal oder vertikal gegliedert werden soll. Die Anwesenheit des Vorgesetzten wirkt hemmend, verleiht der Veranstaltung aber höheres Ansehen. [6]

---

1) vgl. H. Kern, a.a.O., S. 158
2) vgl. H.A. Simon, a.a.O., S. 109
3) vgl. S. Faßbender, a.a.O., S. 50; C.J. Küster, Erfahrungen mit Meisterbesprechungen, in: Mensch und Arbeit, 10. Jg., 1958, S. 84
4) vgl. H.M. Schönfeld, a.a.O., S. 91
5) vgl. ebenda
6) vgl. C.J. Küster, a.a.O., S. 84

Der Vortrag mit einer anschließenden Diskussion kann deshalb wohl als sinnvollste Ausbildungsmethode gelten. Diese Feststellung scheint vor allem dann richtig zu sein, wenn Ausbildung als betriebliche Aufgabe angesehen wird und nicht erst dann einsetzt, wenn ein akuter Mangel an Meistern eingetreten ist. Ausbildung als kontinuierlicher Prozeß würde wohl den Typ des Praktikers nicht entstehen lassen, der an Lernen und Zuhören nicht mehr gewöhnt ist und deshalb durch besondere Methoden zur Aufnahme neuen Wissens gebracht werden muß. Dagegen scheint die Konferenzmethode vor allem dann sinnvoll zu sein, wenn bereits Bekanntes noch einmal verarbeitet werden soll. Das Thema müßte jedem Teilnehmer schon vor der Veranstaltung vertraut sein.

Auch in der Frage, wer die Kosten der Ausbildung zu tragen hat, besteht keine Einigkeit. Einige Firmen lehnen die Beteiligung grundsätzlich ab. "Eine Sache ist nur etwas wert, wenn sie auch etwas kostet." [1] Betriebsangehörige, die vor Stellenantritt ihre Ausbildung an Fachschulen selbst finanziert hätten, würden bei einer solchen Beteiligung an den Kosten benachteiligt. Auch der Arbeiter solle sich seinen Aufstieg erkämpfen. Er müsse spüren, daß Erfolg nur von der eigenen Leistung abhänge. [2] Später werde er ja dann auch durch eine Gehaltserhöhung belohnt. [3]

Zunächst sind die Gehaltsunterschiede zwischen Meister und Facharbeiter meist nicht so groß, daß dadurch die Kosten wieder zurückerstattet würden. Außerdem ist es nicht mit der Bezahlung der Kursusgebühren getan, zu der viele Firmen noch bereit sind, wenn sich der Teilnehmer für längere Zeit an den Betrieb bindet. [4] Auch die mehrbeanspruchte Zeit müßte vergütet werden.

Das französische Ausbildungssystem scheint dem deutschen überlegen zu sein. Man vertritt den Standpunkt, daß die Ausbildung für industrielle Berufe Aufgabe der Wirtschaft sei. Das ge-

---

1) Der neue Betrieb, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 111
2) vgl. R. Bolt, a.a.O., S. 46
3) vgl. H. Kern, a.a.O., S. 145
4) Beliebt scheinen Darlehensverträge zu sein. Bleibt der Arbeiter nach Abschluß der Ausbildung im Betrieb, dann wird das Darlehen nach und nach ohne Rückzahlung in Raten abgebucht. Andere Unternehmen machen ihre Kostenbeteiligung vom erfolgreichen Abschluß abhängig. Schließlich übernimmt ein Teil der vom "neuen Betrieb" befragten Unternehmungen die Hälfte der Kursusgebühren. Vgl. der neue Betrieb, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 110-111

samte Handels- und Berufsschulwesen bis hinauf zur Wirtschaftshochschule wird über die Handelskammern finanziert, die dafür einen Beitrag - in Form einer Steuer auf Basis der Belegschaftszahl - von allen Betrieben erheben. Die Unternehmungen übernehmen so trotz der Ausgliederung der Ausbildung ihre Finanzierung, ohne allerdings die Teilnehmer durch langjährige Darlehensverträge oder sonstige vertragliche Abmachungen an den Betrieb binden zu können. [1]

III. Ausbildungsprogramme und -institutionen

Kein Ausbildungsprogramm kann für sich allein bestehen. Wenn es erfolgreich sein soll, muß es den Teilnehmern neue Erkenntnisse vermitteln, die sie dann auch in der Praxis anwenden können. Programme, die den Meisteranwärter gleichzeitig zum Manager, Kostenbuchhalter, Ingenieur, Rechtsanwalt, Lehrer, Führer, Aufseher, Ratgeber, Freund und Vorbild machen wollen, können als verfehlt gelten. [2] Die Spezialausbildung zum Meister muß sich auf den Aufgabenbereich beschränken, den der Anwärter nach Abschluß seiner Ausbildung übernehmen soll. Er muß sein Wissen unter Beweis stellen können. Vorgesetzte dürfen der Realisierung des Gelernten nicht entgegenstehen. [3]

Neben innerbetrieblichen Lehrgängen gibt es heute eine Reihe außerbetrieblicher Institutionen, die sich der Aus- und Weiterbildung von Meistern annehmen. Für die Schweiz wäre vor allem die Werkmeisterschule des schweizerischen Arbeitgeberverbandes der Maschinen- und Metallindustrie in Winterthur hervorzuheben, die sich in gleicher Weise um theoretisch-technische Schulung u n d Ausbildung in Menschenführung bemüht. [4] In England, Norwegen und Jugoslavien werden Menschenführungskurse vom Staat, in Holland von der Stiftung "wirklich dienen" durchgeführt. [5]

---

1) vgl. H.M. Schönfeld, a.a.O., S. 22
2) vgl. H. Kern, a.a.O., S. 94
3) vgl. W. Feurer, a.a.O., S. 13
4) vgl. W. Sulzberger, Werkmeister und betriebliche Entwicklung, in: Industrielle Organisation, 30. Jg. 1961, S. 23
5) vgl. P. Silberer, a.a.O., S. 256. Es handelt sich dabei um Programme, die aus dem TWI (Training Within Industry) entwikkelt wurden. Das TWI scheint heute nirgends mehr in reiner Form angewandt zu werden, nachdem es nach dem Krieg von vielen europäischen Staaten zunächst unverändert aus den USA übernommen worden war. Es ist in vier Ausbildungsabschnitte eingeteilt: 1. Arbeitsunterweisung, 2. Menschenbehandlung, 3. Arbeitserleichterung, 4. Programmentwicklung. Die Ausbildung erfolgt auf Grundlage der "Konferenzmethode". Vgl. dazu vor allem: E. Hiller, a.a.O., S. 50 ff.

In der Bundesrepublik sollten neben dem wichtigsten Träger der Industriemeister-Ausbildung, den Industrie- und Handelskammern, die Menschenführungskurse der "Arbeitsgemeinschaft für soziale Betriebsgestaltung" in Heidelberg, der "Akademie für Führungskräfte" in Bad-Harzburg und des "Industriemeister-Seminars Baden-Württemberg" genannt werden. Um eine technische Ausbildung bemüht sich das private "Techniker- und Werkmeister-Institut" in Stockach/Baden, das weder Mindestalter noch Aufnahmeprüfung der Teilnehmer voraussetzt und nach einem sechsmonatigen Lehrgang ein Diplom für fortgeschrittene Techniker- und Werkmeisterausbildung ausstellt. [1] Auch die Handwerksmeister-Ausbildung wird z.T. von den Betrieben noch anerkannt. Schließlich wäre unter den Fernkursen vor allem das "Rationalisierungsinstitut Franz Deutinger" in Rosenheim-Stefanskirchen hervorzuheben, das sich in seinen Lehrgängen auf die spezifischen Erfordernisse der Arbeitsvorbereitung konzentriert. [2]

Es kann nicht als Aufgabe dieser Arbeit gelten, auf die Programme all' dieser Institutionen näher einzugehen. Der Verfasser verweist auf die Ergebnisse eines ausführlichen Vergleiches mehrerer interner und externer Ausbildungsprogramme, den der "neue Betrieb" im Jahre 1961 veröffentlicht hat. [3] Zwei verschiedene Auffassungen von Meisterausbildung sind danach zu unterscheiden: [4]

1. Ausbildungsprogramme, die nach dem Rahmenplan des Industrie- und Handelstags aufgebaut sind. Ihr Schwergewicht liegt auf der technischen Ausbildung. [5]
2. Ausbildungsprogramme, die vorwiegend auf Schulung in Menschenführung ausgerichtet sind: Menschenführung, Menschenbehandlung, Arbeitsunterweisung.

Die bewußte Entscheidung für die zweite Form der Ausbildung begründet ein Unternehmen damit, daß "die Meisteranwärter den technischen Kram ja seit zig Jahren machen. Wenn sie ihn dann immer

---

1) vgl. H. Kern, a.a.O., S. 106. Kern bringt eine sehr ausführliche Beschreibung der deutschen Ausbildungsinstitutionen.
2) vgl. ebenda, S. 108
3) vgl. Der neue Betrieb, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 90-102
4) vgl, ebenda, S. 97
5) Ausbildungsprogramm der IHK: Technische Fächer: 72%; Menschenführung: 14%; Sonstiges: 14%. Vgl. Der neue Betrieb, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 96

noch nicht könnten, wäre es schlimm ... Unseren Meistern fehlte etwas: Sie waren nur gute Facharbeiter, wußten aber Themen des alltäglichen Lebens nicht zu beantworten. Da gingen ihre Leute dann zum Betriebsrat." [1] Im übrigen bedauert der "neue Betrieb" ausdrücklich, daß für Fragen der Menschenführung, auch für Ausbildung in der Methodik der Arbeitsunterweisung und in Arbeits- und Sozialrecht, für Information über Betriebsverfassungsgesetz und die betrieblichen Sozialleistungen in manchen Programmen nur wenige Stunden vorgesehen seien. [2]

Die Menschenführungs-Programme lassen sich grob in folgende drei Ausbildungsabschnitte einteilen: [3]

1. Vermittlung allgemeiner Kenntnisse in Psychologie und Soziologie: Menschenkenntnis (Menschentypen); Kenntnis der Leistungsanreize und Beurteilung von Leistungswille, -fähigkeit und -bereitschaft der Arbeiter; Verhalten des Einzelnen in der Gruppe und der verschiedenen Gruppen zueinander; "Betriebsklima-Barometer".
2. Exerzieren einfacher Führungstechniken: Arbeitsunterweisung und Umgang mit Menschen bei Annahme verschiedener Führungssituationen und Menschentypen.
3. Wandlung und Einflußnahme auf den Charakter des Meisteranwärters (Schockterapie): Einwirkung auf Weltanschauung und Lebensgestaltung.

Dabei wird die Ansicht vertreten, daß zwar der fachtechnische Teil der Ausbildung eine starke Differenzierung nach Branchen aufweisen müsse, daß diese Differenzierung aber für die Schulung in Menschenführung nicht vorgenommen zu werden brauche. [4]

Der Streit darüber, ob die Ausbildung zum Menschenführer oder zum Techniker in Meisterkursen stärker berücksichtigt werden sollte, kann überhaupt als unglücklich bezeichnet werden. Die Notwendigkeit einer technischen Ausbildung nimmt mit steigendem Mechanisierungsgrad des Produktionsverfahrens zu. Es kann also kein Zweifel darüber bestehen, daß der Meister einer tech-

---

1) vgl. Der neue Betrieb, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 97
2) vgl. ebenda, S. 97-99
3) vgl. dazu: P. Silberer, a.a.O., S. 265; R. Rüttener, a.a.O., S. 22; auch: Der neue Betrieb, Die Funktion des Meisters im Wandel der Technik, a.a.O., S. 100-101
4) vgl. B. Herwig und S. Faßbender, a.a.O., S. 66

nischen Ausbildung bedarf. Für den Abschluß eines technischen Lehrgangs sollte allerdings nicht der Meistertitel verliehen werden. [1] Denn das hat dazu geführt, daß herkömmliche und moderne Interpretationsversuche des "Meister-Berufsstandes" gleichzeitig berücksichtigt wurden. So gelten bei den Industrie- und Handelskammern das Mindestalter von 25 Jahren und eine wenigstens fünfjährige Berufspraxis als Aufnahmebedingungen für Teilnehmer am Meisterkursus. Andererseits führt die heutige Überbetonung der Menschenführung zur Auffüllung des ohnehin von technischem Stoff ausgefüllten Ausbildungsprogramms mit einer in der Regel nur oberflächlich gehandhabten Ausbildung in Psychologie und Soziologie. Die bereits mehrfach angedeutete Zusammenlegung der technischen Ausbildung für Meister und Techniker, die kein Mindestalter der Teilnehmer vorauszusetzen bräuchte und in erheblich kürzerer Zeit durchgeführt werden könnte, scheint sinnvoll zu sein. [2] Erst nach einer solchen rein technischen Ausbildung sollte dann die Entscheidung darüber fallen, ob der Teilnehmer als Meister eingesetzt oder in den Stabsabteilungen beschäftigt wird.

Der ersten rein technischen Ausbildung könnte dann eine zweite folgen, die dem Meisteranwärter das notwendige Wissen für seine sozialen Aufgaben vermittelt. Die Grundlage des Programms müßte - wie im technischen Ausbildungsbereich - eine Analyse der Tätigkeitsmerkmale der Meisterposition im Einzelfall sein. Zunächst sollte man dabei den Betriebsrat nicht durch den Meister ersetzen wollen, sondern diese Aufgabenteilung als sinnvoll bewerten. Es dürfte nicht Aufgabe des Meisters sein, die sozialen Leistungen des Betriebes und damit auch die Betriebsführung bei seinen Arbeitern zu loben. Rechtsfragen ließen sich sicherlich von einer anderen Stelle besser beantworten.

Menschenführung darf nicht als Sonderaufgabe gelten, die unabhängig vom jeweiligen Produktionsverfahren stets gleiche Anforderungen stellt. Sie muß mit dem jeweiligen Aufgabenbereich des Meisters verbunden sein. Die Berücksichtigung dieser For-

---

1) vgl. dazu auch: R.C. Smyth, Leistungsprämien für Meister, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 9. Jg., 1960, S. 81

2) Bei einer Beschränkung auf die technischen Fächer ließen sich die 720 Ausbildungsstunden der IHK-Meisterkurse auf ca. 500 vermindern.

derung würde zu der Erkenntnis führen, daß der Meister oft weniger seine Untergebenen führt als ihre Interessen, z.B. bei technisch-organisatorischen Änderungen, gegenüber seinen Vorgesetzten zu vertreten und durchzusetzen hat. Die Beziehungen des Meisters zu Stabskräften und Vorgesetzten müßten deshalb gerade bei höher entwickelten technisch-organisatorischen Produktionsverfahren im Ausbildungsprogramm ein höheres Gewicht erhalten. Man sollte auch in der Ausbildung von Meistern kein "Allheilmittel" für betriebliche Konflikte erblicken. Ihre Lösung wird in vielen Fällen eher durch einen Gesinnungswandel der Betriebsführung, z.B. durch Bereitschaft zur Dezentralisierung, zu erreichen sein. Schließlich soll hier ausdrücklich darauf hingewiesen werden, daß ein zu Viel an Ausbildung in Menschenführung auch als ungerechtfertigter Eingriff in die persönliche Sphäre des Meisteranwärters gelten kann. Der Ausbildungsleiter muß also stets über das Ausmaß der persönlichen Beeinflussung Rechenschaft ablegen.

Schlußbetrachtung: Der Status des Meisters im Rahmen einer organisatorischen Neugestaltung des Betriebes

Soweit die Wandlungen im Status des Meisters Folge organisatorischer Veränderungen waren, beruhten sie - überspitzt ausgedrückt - auf folgenden Prinzipien:

1. der Arbeitszerlegung: die "ganzheitliche" Tätigkeit des handwerklich geschulten Facharbeiters wurde in ihre einzelnen Elemente zerlegt und verschiedenen Personen übertragen. Arbeiter und Meister verloren ihre traditionale berufliche Verbindung;
2. der Lösung des Wissens von der Person: bisher an die Person gebundene Erfahrungen wurden gesammelt, schriftlich fixiert, miteinander verglichen, veredelt und somit lehr- und lernbar. Der Meister war als Fachmann nicht mehr unentbehrlich;
3. des Übergangs von der Handwerker-Technik zur Ingenieur-Technik: die Meister als bisherige Träger der Technik wurden von einem neuen Berufsstand verdrängt. Sie verloren ihre "berufsständische" Sicherheit;
4. der Planung im voraus: an die Stelle der Arbeit nach Augenblickserfordernissen trat die Planung im voraus. Der Ermessensspielraum des Meisters wurde eingeengt;
5. der personellen Trennung zwischen Planung und Ausführung: der Betrieb wurde in Werkstatt und Büro, in "Nur-Planende" und "Nur-Ausführende" eingeteilt. Die Zentralisierung der betrieblichen Willensbildung setzte sich durch. Ihr entsprach eine Überbewertung der Hierarchie. Mißstände in der hierarchischen Ordnung wurden auf menschliches Versagen zurückgeführt, das nach Ansicht der Organisatoren nur durch eine noch strengere Anwendung des hierarchischen Prinzips beseitigt werden konnte. Der Meister wurde subalterner Weisungsübermittler; [1)]
6. der Formalisierung: Willkür in Arbeitsweise, Herrschaftsausübung und Kooperation sollte von verbindlichen Richtlinien verdrängt werden. An die Stelle der persönlichen Autorität trat die unpersönliche Ordnung, die durch eine schriftlich niedergelegte Gesetzessammlung alle Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern - jedoch vorwiegend in vertikaler Rich-

1) vgl. H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., S. 55

tung - festzulegen suchte. Meister und Arbeiter wurden in ihrem Verhalten reglementiert.

Nach Berücksichtigung dieser Prinzipien war Willkür angeblich ausgeschaltet, und der Produktionsvollzug galt als im voraus "gut" durchdacht. Traten trotzdem Fehler auf, so durfte man sie nicht mehr auf das persönliche Versagen des Meisters zurückführen, sondern darauf, daß Normen und Anweisungen der Betriebsführung nicht genau befolgt wurden, daß also die arbeitenden Menschen sich nicht freiwillig den betrieblichen Gesetzen beugten. Die Suche nach allgemeingültigen "Rezepten" der Menschenführung führte über die ausschließliche Berücksichtigung der "Mensch-Maschine-Beziehungen" und den Versuch einer "massenpsychologischen Beeinflussung" der Arbeiterschaft zu der Erkenntnis, daß letztlich nur harmonische zwischenmenschliche Beziehungen den reibungslosen Produktionsablauf zu garantieren in der Lage seien. Dabei geriet allerdings die Notwendigkeit einer sachlichen Verbesserung der Mensch-Maschine-Beziehungen in Vergessenheit. Immerhin führte die Human-Relations-Bewegung zu einer "Rehabilitierung" des Meisters. Er galt nunmehr als Spezialist in Menschenführung, der nicht mehr durch willkürliches Verhalten, sondern durch "gesicherte", in Schulungskursen erlernte Methoden der Menschenführung die Anpassung der Arbeiter an die formelle Organisation, an die durch ihn von "oben" nach "unten" vermittelten Anweisungen zu erreichen vermochte. Menschenführung bedeutete also Anpassung an die "oben" erarbeitete und auf hierarchischem Wege vermittelte Norm.

Das hier gezeichnete Bild von der Organisation und der betrieblichen Menschenführung erwies sich jedoch als heute bereits teilweise überholt. Denn nur bei traditionalem Produktionsverfahren ist die Gestaltung der Betriebsordnung durch organisatorische "Kunstgriffe" möglich. Die Mechanisierung des Produktionsvollzuges führte dagegen nach einer Übergangsphase wieder zu umfassenderen Kompetenzbereichen der Arbeiter. Persönliche Erfahrung verbunden mit ingenieurmäßigem Wissen wird von Meister u n d Arbeiter verlangt. Dadurch wird eine neue berufliche Verbindung zwischen ihnen hergestellt. Planung erfolgt zwar im voraus, aber die Störanfälligkeit der komplizierten technischen Anlagen verlangt hohe Reaktionsfähigkeit und Bereitschaft zu aktivem Handeln. Schließlich verliert die hierarchische Ordnung im Produktionsvollzug an Bedeutung. Die technische Anlage erzwingt

horizontale Kooperationsbeziehungen. Persönliche Anweisungen bei "normalem" Produktionsablauf werden immer seltener. Die hierarchische Ordnung konkretisiert sich außer im Störungsfall vorwiegend noch bei technisch-organisatorischen Änderungen. Hier hat auch die betriebliche Menschenführung einzusetzen, die allerdings nicht passive Anpassung, sondern aktive Teilnahme der Arbeiterschaft erreichen will.

Außerdem sollte die Überbewertung der hierarchischen Ordnung in der bisherigen Organisationstheorie als Fehlentwicklung bewertet werden. Denn sie führte zur Zentralisierung der betrieblichen Willensbildung. Soll aber die hierarchische Ordnung funktionieren, dann dürfen ihre Instanzen "nicht bloß Objekte oder Mittel sein, sondern müssen auch Subjekte bleiben, die den notwendig abstrakt bleibenden zentralen Willen konkretisieren, indem sie eigenen Willen hinzufügen." [1] Gewiß können die persönliche Entscheidung und die mit ihr verbundene Willkür das System auch stören. Als gleich gefährlich kann jedoch gelten, wenn persönliche Kompetenzen überhaupt fehlen. Denn dann müßte sich die Betriebsführung selbst um jedes Detail kümmern und wäre entweder mit subalternen Verwaltungsaufgaben überlastet oder zum Ausbau einer oft unübersichtlichen bürokratischen Organisation gezwungen. Sie könnte allerdings auch darauf verzichten, ihren Willen zu konkretisieren. Befehle und Normen kämen dann genauso abstrakt "unten" an, wie sie "oben" gebildet wurden. Das müßte zu Schematismen führen, die der Vielfalt des menschlichen Lebens nicht gerecht werden. [2] In jedem Fall werden die mittleren und unteren Vorgesetzten zu subalternen Befehlsübermittlern "degradiert". Nur wenn in der Hierarchie jede Stufe mit eigenen Befugnissen ausgestattet ist, stellt sie auch eine Kooperationsform dar, in der der Untergebene sich gegenüber seinem Vorgesetzten kraft seiner Kompetenz behaupten kann. Der Vorgesetzte wird dann auch in gewissem Ausmaß von "unten" her diszipliniert. [3] Wo dieser Einfluß fehlt, besteht dagegen die Tendenz, hierarchischen Druck von "oben" nach "unten" weiterzugeben.

Die Zentralisierung führt schließlich zu einem "radikalen" Abbau der betrieblichen Aufstiegschancen, weil sie selbstverant-

---

1) H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., S. 56
2) vgl. ebenda
3) vgl. ebenda, S. 59

wortliche Positionen mit relativ hohen Kompetenzen zumindest auf den unteren Stufen der Hierarchie auflöst. [1] Statt dessen werden der "Führungsspitze" in erhöhtem Ausmaß Stabsabteilungen beigeordnet, in denen Spezialisten ohne Verfügungsgewalt ebenfalls nur geringe Chancen zu weiterem Aufstieg haben. Die Verminderung selbstverantwortlicher Positionen beschränkt außerdem die Möglichkeit der innerbetrieblichen Ausbildung. Aufstieg ist deshalb oft "ex definitione" ausgeschlossen.

Das hierarchische Prinzip versagt aber noch aus einem anderen Grunde. Es kennt nur vertikale Kooperationsbeziehungen. Bei wachsender horinzontaler Arbeitsteilung müssen alle Kooperationsbeziehungen über den direkten Vorgesetzten laufen. Das führt oft gerade auf der Stufe des Meisters zu einer starken Überlastung mit Koordinierungs- und Verwaltungsaufgaben. [2]

Eine organisatorische Neugestaltung des Betriebes hätte also vor allem zwei Forderungen zu genügen:

1. sie müßte für eine Dezentralisierung sorgen, die jede Position mit Kompetenzen ausstattet und den weiteren Aufstieg der "Stelleninhaber" vorsieht;
2. sie müßte die Hierarchie durch eine Ordnung ergänzen, die den funktionalen Querverbindungen der arbeitsteilig organisierten Produktion gerecht wird.

Zu 1.: Dezentralisierung verlangt die Aufteilung der Entscheidungsbefugnis und einen Bedeutungswandel der Kontrollkompetenz. Ihr kann - wie bereits erwähnt - nur eine Kontrolle entsprechen, die aufzudecken sucht, wo die eigenen Entscheidungsmittel der Arbeiterschaft und der unteren Instanzen der Hierarchie gestärkt werden können. An die Stelle der verbindlichen Anweisung tritt dann die Stärkung der Entscheidungsfähigkeit durch Information und Ausbildung. Allerdings müßte man zuvor davon abgehen, im Arbeiter den "Nur-Ausführenden", also einen Produktionsfaktor unter anderen zu sehen, von dem nur verlangt zu werden braucht, daß er sich den betrieblichen Normen und Anweisungen anpaßt. Als Produktionsfaktor kann er "genutzt" werden. Als "menschliches Wesen" mit eigenem Willen kann er sich jedoch nur selbst nutzbar machen. [3] Man sollte sich auch davor hüten, den Arbei-

---

1) vgl. F. Fürstenberg, Das Aufstiegsproblem, a.a.O., S. 136
2) vgl. L.F. Urwick, Die Führungsgruppe, a.a.O., S. 3
3) vgl. P. Drucker, a.a.O., S. 317

ter nur gefühlsmäßiger Äußerungen für fähig zu halten. Neben dem Wunsch nach positiven zwischenmenschlichen Beziehungen muß nach wie vor als wichtiges Interesse der Arbeiterschaft gelten, bei der Festlegung der Lohn- und Arbeitsbedingungen mitzuwirken. Es sollte deshalb Ziel der betrieblichen Menschenführung sein, die Bereitschaft zu aktiver Teilnahme zu wecken und der Planung von "oben" eine bewußte Planung von "unten" entgegenzustellen. [1] Dabei könnten die Stabsstellen zu wichtigen Zentren der Ausbildung und Information werden. Aber auch hier müßte sich Dezentralisierung durchsetzen. Nicht nur in der "Führungsspitze", sondern auch in den unteren Stufen der Hierarchie sollten beigeordnete Stäbe für die Entlastung der hierarchischen Instanzen sorgen, ohne stets ihre wirtschaftliche Notwendigkeit nachweisen zu müssen. [2] Dadurch würde gleichzeitig der innerbetriebliche Aufstieg, der personelle Wechsel zwischen Linie und Stab und somit die Ausbildung eines fähigen Nachwuchses erleichtert, wobei die bereits vorgeschlagenen Ausbildungsmethoden, der "Arbeitsplatz-Ringtausch" und die "gelenkte Erfahrungsvermittlung" berücksichtigt werden könnten.

Dezentralisierung sollte nicht auf dem Prinzip der persönlichen Delegierung beruhen, [3] um die Möglichkeit einer sinnlosen persönlichen Kompetenzenerweiterung zu verhindern. Es darf nicht im Ermessen des hierarchischen Vorgesetzten liegen, Aufgaben seiner Untergebenen an sich zu ziehen, um seine Unersetzlichkeit zu demonstrieren. Die klare Kompetenzenabgrenzung in der formellen Organisation bürgt für die Sicherheit der hierarchischen Stellung. Diese Gewährung einer grundsätzlichen Sicherheit sollte als Vorbeugung gegen Konkurrenzangst verstanden werden, die innerbetriebliche Ausbildung behindert und außerdem hierarchischen Druck, d.h. das Abwälzen der Verantwortung nach "unten", fördert.

Aber die formelle Organisation darf auch nicht zu einem starren Schema führen, das irgendwelchen, angeblich allgemeingülti-

---

1) vgl. M. Lohmann, Die menschlichen Beziehungen im Betrieb und zwischen den Partnern, in: Arbeits- und Sozialrecht, Mitteilungsblatt des Arbeitsministeriums Baden-Württemberg, Stuttgart 1953, S. 72
2) vgl. O. Gélinier, Le secret des structures compétitives, Management ou bureaucratie, Paris 1966, S. 37
3) vgl. C. Gasser, Dezentralisation, eine Aufgabe unserer Zeit, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 11. Jg., S. 31

gen Organisationsprinzipien gehorcht, sondern sollte sich den hohen Beweglichkeitserfordernissen des Industriebetriebes anpassen. [1] Allerdings könnte diese Anpassung nicht so erfolgen, daß nur der Vorgesetzte für die geeignete Interpretation der betrieblichen Normen sorgt (Fayol), sondern sie müßte zu einem Kompromiß führen, an dem Betriebsführung u n d Arbeiterschaft aktiv beteiligt sind. Was verhindert werden soll, ist die einseitige Festlegung eines Programms, dem sich die unteren Stufen der Hierarchie und die Arbeiterschaft einfach zu unterwerfen haben, auch wenn sie den Wechsel weder veranlassen noch verstehen.

In diesem System hat der Meister eigene Autorität, die er willkürlichen Veränderungen von "oben" entgegenhalten kann. Erst in der dezentralisierten Organisation kann er also die Aufgabe der Vermittlung zwischen "oben" und "unten" übernehmen. Seine Führungsaufgabe erhält dadurch eine neue Bedeutung. Vor allem e r muß sich an dem Bestreben beteiligen, die Entscheidungsfähigkeit seiner Arbeiter durch Ausbildung und Information zu stärken. Dabei dürfte er nicht als "Vorgesetzter" auftreten, der Informationen von "oben" Anordnungs- oder Belehrungston verleiht, Informationen von "unten" aber durch sein Führungswollen verfärbt oder gar nicht erst weitergibt. [2] Seine Identifizierung mit der Arbeiterschaft scheint deshalb notwendige Voraussetzung zu sein. Die Anerkennung des ihm hierarchisch Unterstellten käme auch darin zum Ausdruck, daß er die Beurteilung seiner Leistungen und Fähigkeiten mit ihm zusammen ausarbeitet und daß Arbeiter und Meister gemeinsam nach Vorschlägen für Weiterbildung und zukünftigen Aufstieg suchen. [3] Schließlich soll der Meister nicht nur bei technisch-organisatorischen Neuerungen für die Interessenvertretung seiner Arbeiter und für ihre aktive Mitwirkung sorgen, sondern auch selbst nach sinnvollen Änderungen suchen.

Zu 2.: In der Periode der Meisterwirtschaft wurden Aufträge oft in einem Arbeitsgang und in einer Meisterei ausgeführt. Zusammenarbeit war improvisiert und wurde bei Störungen vom Meister nach Augenblickserfordernissen geregelt. Inzwischen hat jedoch

---

1) vgl. O. Gélinier, Le secret des structures ..., a.a.O., S. 37
2) vgl. H. Schelsky: Industrie- und Betriebssoziologie, in Soziologie, ein Lehr- und Handbuch zur modernen Gesellschaftskunde, 6. Aufl. Düsseldorf und Köln 1966, S. 197
3) vgl. O. Gélinier, Le secret des structures ..., a.a.O., S. 39

die zunehmende Arbeitsteilung dazu geführt, daß in steigendem Ausmaß verschiedene Abteilungen und Spezialisten ständig miteinander kooperieren. Der Arbeitsprozeß wird zuerst zerlegt und muß danach wieder zu einem sinnvollen Ganzen zusammengefügt werden.[1)]

Kooperationsbeziehungen sind oft zwischen Abteilungen oder Spezialisten notwendig, die einen gemeinsamen Vorgesetzten erst auf einer hohen Stufe der Hierarchie haben. Die starre Anwendung des hierarchischen Prinzips verlangt dann z.B., daß die Zusammenarbeit zwischen einem Spezialisten der Fertigung und einem Spezialisten der Reparaturwerkstatt über Meister, Abteilungsleiter und Werksdirektor vermittelt wird. Das ist ein zeitraubender Prozeß, und die Überlastung der mittleren und höheren Vorgesetzten mit Verwaltungs- und Koordinationsaufgaben wäre die unvermeidliche Folge. Bahrdt vergleicht diese Organisation sehr anschaulich mit einer Großstadt, die zwar über ein ausreichendes Netz von Ausfallstraßen verfügt, aber dem oft starken Verkehr zwischen den Vororten nicht gerecht wird. Dieser Vorortsverkehr muß entweder über das Stadtzentrum laufen und führt dort zur völligen Überlastung der Straßen, oder er geht über gewundene Dorfstraßen mit großen Schlaglöchern.[2)]

In der Praxis hat sich diese umständliche Kooperationsform zwar nie vollständig durchgesetzt. Es spielten sich Kooperationsbeziehungen ein, die stillschweigend anerkannt wurden, solange sie fehlerfrei abliefen. Wenn sie jedoch versagten, trat das hierarchische Prinzip voll in Kraft. Die Verantwortung wurde nach "unten" abgewälzt und blieb schließlich beim Meister hängen. Zentralisierung statt Institutionalisierung der Koordination war die Folge.

Die Voraussetzung einer Institutionalisierung, die auch den horizontalen Kooperationserfordernissen gerecht wird, ist die dezentralisierte Organisation, in der Kompetenzen nicht auf persönlicher Delegierung, sondern auf organisatorischer Festlegung beruhen. Kooperationsbeziehungen könnten dann geschaffen werden, für die die beteiligten Spezialisten direkt die Verantwortung trügen. Hierarchischer Druck, der bei jedem Versagen eine Kette hierarchischer Instanzen durchläuft, würde dadurch verhindert.

---

1) vgl. zu Folgendem: H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., S. 62 ff.
2) vgl. H.P. Bahrdt, Industriebürokratie, a.a.O., S. 63

Auch die bisherige Form des Stabsystems genügt den neuen Anforderungen nicht mehr, weil die Stabskräfte nur beraten dürfen. Ihre Kooperationsbeziehungen zu den Spezialisten der Werkstatt werden deshalb über die Hierarchie vermittelt. Auch hier wäre ein direkter Kontakt notwendig. Für den Fall, daß zwei Vereinbarungen oder Weisungen einander widersprechen, sollte es dann nur e i n e Instanz geben, die zur Klärung des Konflikts berechtigt ist.

Literaturverzeichnis

1. Bücher und Dissertationen

Arlt, F.	Industriemeister, über ihre Stellung im Betrieb, ihre Bildungsbedürfnisse und die von ihnen gewünschten Fortbildungsmethoden, Berufspädagogische Beiträge, Heft 4, Braunschweig 1961
Atteslander, P.	Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959
Aubin, G., Kunze, A.	Leinenerzeugung und Leinenabsatz im östlichen Mitteldeutschland zur Zeit der Zunftkäufe, Ein Beitrag zur industriellen Kolonisation des deutschen Ostens, Stuttgart 1940
Bahrdt, H.P.	Industriebürokratie, Versuch einer Soziologie des industrialisierten Bürobetriebes und seiner Angestellten, Stuttgart 1958
Bendix, R.	Herrschaft und Industriearbeit, Frankfurt 1960
Berdrow, W.	Alfred Krupp, 2 Bände, Berlin 1926
Biäsch, H., Schmidt, E.	Berufsbild des Vorarbeiters, Industrielle Berufsbilder, Heft 4, Zürich 1954
"	Berufsbild des Werkmeisters, Industrielle Berufsbilder, Heft 3,Zürich 1954
Bolt, R.	Der Werkmeister in industriellen Betrieben, Stuttgart 1936
R. Bosch AG (Hrsg.)	Fünfzig Jahre Bosch, 1886-1936, Stuttgart 1936
Briefs, G.	Betriebsführung und Betriebsleben in der Industrie, Stuttgart 1934
Brown, J.A.C.	Psychologie der industriellen Leistung, Hamburg 1956
Buschmann, H.	Neue soziale und wirtschaftliche Probleme der Werkmeister, Düsseldorf 1930
Carrard, A.	Zur Psychologie des Anlernens und Einübens im Wirtschaftsleben, Schweizer Schriften für rationelles Wirtschaften, Nur. 1, Zürich 1927
Croner, F.	Der Werkmeister, gestern - heute - morgen, DAG-Schriftenreihe, Hamburg 1956
"	Die Angestellten in der modernen Gesellschaft, Eine sozialhistorische und soziologische Studie, Frankfurt 1954
"	Soziologie der Angestellten, Köln und Berlin 1962

Däbritz, W. Metzeltin, E.	Hundert Jahre Hanomag, 1835-1935 Düsseldorf 1935
DAG (Hrsg.)	5. Bundestagung der Berufsgruppe Werkmeister in der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft, Hamburg 1959
"	6. Bundestagung der Berufsgruppe Werkmeister in der deutschen Angestellten-Gewerkschaft, Hamburg 1962
"	7. Bundestagung der Meister in der Deutschen Angestellten-Gewerkschaft, Hamburg 1967
"	70 Jahre Technikerbewegung, 50 Jahre Gewerkschaft, Festschrift zum 4. Deutschen Technikertag, Hamburg 1954
Dahrendorf, R.	Sozialstruktur des Betriebes, Die Wirtschaftswissenschaften, Wiesbaden 1959
Dauner, W.	Der unmittelbare Vorgesetzte in der Werkstatt, Eine soziologische Studie über den Werkmeister im industriellen Großbetrieb, Diss. Hamburg 1956
Der neue Betrieb	Der Einfluß der organisatorischen und technischen Entwicklung auf die Meisterfunktion, Essen 1966
"	Die Funktionen des Meisters im Wandel der Technik, Düsseldorf 1961
DGB (Hrsg.)	Geschäftsbericht der Hauptabteilung Angestellte des Deutschen Gewerkschaftsbundes, 1954-1958, Düsseldorf 1959
"	Geschäftsbericht der Hauptabteilung Angestellte des Deutschen Gewerkschaftsbundes, 1962-1964, Düsseldorf 1965
Dodge, J.M.	Industrielle Betriebsführung, Berlin 1913
Drucker, P.	Die Praxis des Managements, Düsseldorf 1956
Eckert, G.	Aus den Lebensberichten deutscher Fabrikarbeiter, Zur Sozialgeschichte des 19. Jahrhunderts, Braunschweig 1953
Ehrenberg, H.	Die Eisenhüttentechnik und der deutsche Hüttenarbeiter bis 1850, Stuttgart 1906
Faensen, H.	Der Meister im industriellen Großbetrieb, Diss. Frankfurt 1935
Faßbender, S.	Die Führungskräfte im Unternehmen, Essen 1957
Fayol, H.	Allgemeine und industrielle Verwaltung, München und Berlin 1929

Feldhaus, F.M.	Wirtschaftsgeschichte, Sonderdruck aus Geschichtsblättern für Technik und Industrie, Berlin 1919
Feurer, W.	Kaderschulung in der Unternehmung, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Heft 8, Bern o.J.
Fischer, G.	Die Führung von Betrieben, Stuttgart 1961
Frenz, G.	Kritik des Taylorsystems, Berlin 1920
Freund, H.J.	Der Industriemeister von heute. Unter besonderer Berücksichtigung des Meisters in der feinmechanischen Industrie, Diss. Nürnberg 1955
Fricke, F.	Dintageist-Wirtschaftsbürger, Eine Streitschrift, Köln 1952
v. Friedeburg, L.	Soziologie des Betriebsklimas, Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 13, Frankfurt 1963
Friedmann, G.	Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln 1952
"	Die Zukunft der Arbeit, Köln 1953
Friedrich, A.	Aktivierung der Betriebserfahrungen, Berlin 1942
Fürstenberg, F.	Das Aufstiegsproblem in der modernen Gesellschaft, Stuttgart 1962
Gardner, B.B. Whyte, W.F.	The man in the middle, Position and Problems of the Foreman, Boston 1945
Gebhardt, B.	Handbuch der Deutschen Geschichte, 3. Bände, Stuttgart 1955
Geck, A.	Soziale Betriebsführung, 2. Aufl., Essen 1953
Gélinier, O.	Le secret des structures compétitives, Management ou bureaucratie, Paris 1966
"	Morale de l'entreprise et destin de la nation, Paris 1965
v. Gottl-Ottlilienfeld,F.	Vom Sinn der Rationalisierung, Jena 1929
"	Wirtschaft und Technik, Grundriß der Sozialökonomik, Abt. II, Die natürlichen und technischen Beziehungen der Wirtschaft, II. Teil, 2. Aufl., Tübingen 1923
Granik, D.	Der rote Manager, Düsseldorf 1960
Hausherr, H.	Wirtschaftsgeschichte der Neuzeit, 2. Aufl., Weimar 1955
Hellmich, W., Huhn, E.	Was will Taylor? Schriften des Ausschusses für wirtschaftliche Fragen, Druckschrift 3, 3. Auflage, Berlin 1920
Hellpach, W., Lang, R.	Gruppenfabrikation, Sozialpsychologische Forschungen, Bd. 1, Berlin 1922

Herkner, H.	Die Arbeiterfrage, Eine Einführung, 2 Bände, 7. Aufl., Berlin und Leipzig 1921
"	Die oberelsässiche Baumwollindustrie und ihre Arbeiter, Straßburg 1887
Herwig, B. Faßbender, S.	Die Weiterbildung der Industriemeister, Essen 1962
Hiller, E.	Die Ausbildung des Industriemeisters als Weg zum Betriebserfolg, Schriftenreihe des Presseausschusses Kammern/Verbände von Württemberg-Baden, Heft 5, Stuttgart 1951
Hoffmann, E.	Berufsausbildung 1963, Aus der Arbeit der Industrie- und Handelskammern, DIHT-Schriftenreihe, Heft 92, Bonn 1964
Hofmann, F.	Die Lage der deutschen "Waffen-Arbeiter" unter spezieller Berücksichtigung der Berliner Verhältnisse, Berlin 1894
Hofstätter, P.R.	Einführung in die Sozialpsychologie, Wien 1954
Homans, G.C.	Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen 1960
Hue, O.	Die Bergarbeiter, Historische Darstellung der Bergarbeiter-Verhältnisse von der ältesten bis in die neueste Zeit, 2 Bände, Stuttgart 1910 und 1913
Ifo-Institut (Hrsg.)	Soziale Auswirkungen des technischen Fortschritts, Berlin und München 1962
Irle, M.	Soziale Systeme, Eine kritische Analyse der Theorie der formalen und informalen Organisation, Göttingen 1963
Jantke, C.	Bergmann und Zeche, Tübingen 1953
Jost, W.	Das Sozialleben des industriellen Betriebs, Eine Analyse des sozialen Prozesses im Betrieb, Schriften des Instituts für Betriebssoziologie und soziale Betriebslehre an der Technischen Hochschule zu Berlin, Heft 2, Berlin 1932
Kern, H.	Meister richtig führen. Wie man Meister richtig auswählt, schult, anspornt, entlohnt und kontrolliert, München 1963
Klempien, W.	70 Jahre Werkmeisterbewegung. DAG-Schriftenreihe, Heft 25, Hamburg 1953
Krause, H.	Unternehmer und Unternehmertum, Beratungen zur Rechtsgrundlage des Unternehmertums, Schriftenreihe der Wirtschaftshochschule Mannheim, Heft 4, Mannheim 1954

Kroeber-Keneth, L.	Menschenführung und Menschenkunde, Ein Brevier für Vorgesetzte, Düsseldorf 1953
Krüger, E.	Die Schichau-Werke, Elbing 1927
Kuczynski, J.	Die Geschichte der Lage der Arbeiter unter dem Kapitalismus, 16 Bände, Berlin 1962
Kulischer, J.	Allgemeine Wirtschaftsgeschichte des Mittelalters und der Neuzeit, 2 Bände, München und Berlin 1929
Kuske, B.	100 Jahre Stollwerk-Geschichte, 1839-1939, Köln 1939
Lauffer, A.	Die wirtschaftliche Arbeitsweise in den Werkstätten der Maschinenfabriken, ihre Kontrolle und Einführung, mit besonderer Berücksichtigung des Taylorsystems, Berlin 1919
Lepsius, R.	Strukturen und Wandlungen im Industriebetrieb, Industriesoziologische Forschung in Deutschland, München 1960
Levenstein, A.	Die Arbeiterfrage, München 1912
Lohmann, M.	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Tübingen 1959
Lütge, F., Lepsius, R.	Die soziale Stellung des Meisters im Industriebetrieb, Ergebnisse einer Befragung von Industriemeistern, München 1954
Lutz, H.R.	Der neuzeitliche Werkmeister, Diss., Würzburg 1933
Matschoss, C.	Die Maschinenfabrik R. Wolf, Magdeburg-Buckau 1862-1912, Magdeburg o.J.
"	Ein Jahrhundert Deutscher Maschinenbau, Von der Mechanischen Werkstätte bis zur Deutschen Maschinenfabrik 1819-1919, Berlin 1919
"	Preußens Gewerbeförderung und ihre großen Männer, 1821-1921, Berlin 1921
Mayer, A.	Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, München und Düsseldorf 1951
Mayntz, R.	Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958
Mayo, E.	Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt o.J.
"	The Human Problems of an Industrial Civilization, Boston 1946
Michel, E.	Sozialgeschichte der industriellen Arbeitswelt, Frankfurt 1947
Miller, D.C., Form, W.H.	Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln und Opladen 1957

Mills, C.W.	Menschen im Büro, Köln 1955
Morath, F.,	Organisatorische Konsequenzen der Dezentralisierung im Produktionsbereich, Diss., Freiburg 1956
Mühlen, N.	Die Krupps, Frankfurt 1960
o.V.	Betriebsklima, Frankfurter Beiträge zur Soziologie, Bd. 3, Frankfurt 1955
"	Die Werkmeister der Textilindustrie in der Angestelltenversicherung, Schriften des Deutschen Werkmeister-Verbandes, 1927, Heft 43
Pirker, T., Braun, S. Lutz, B., Hammelrath, F.	Arbeiter, Management, Mitbestimmung, Stuttgart und Düsseldorf 1955
Popitz, H., Bahrdt, H.P. Jüres, E.A., Kesting, H.	Das Gesellschaftsbild des Arbeiters, Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen 1957
"	Technik und Industriearbeit, Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie, Tübingen 1957
B. Raimann KG (Hrsg.)	75 Jahre B. Raimann, Freiburg 1938
Reichelt, H.	Die Arbeitsverhältnisse in einem Berliner Großbetrieb der Maschinenindustrie, Berlin 1906
Riedel, J.	Grundlagen der Arbeitsorganisation im Betriebe, Berlin 1920
Riedler, A.	Emil Rathenau und das Werden der Großwirtschaft, Berlin 1916
Roethlisberger, F.J.	Betriebsführung und Arbeitsmoral, Köln und Opladen 1954
Roethlisberger, F.J. Dickson, W.J.	Management and the Worker, 9. Aufl. Cambridge 1949
Rosenstock, E.	Werkstattaussiedlung, Sozialpsychologische Forschungen, Bd. 2, Berlin 1922
Schildberger, F.	Wandlungen in der Stellung des deutschen Werkmeisters, Diss. Berlin 1937
Schlesinger, G.	Betriebsführung und Betriebswissenschaft, Berlin 1913
"	Psychotechnik und Betriebswissenschaft, Leipzig 1920
Schmoller, G.	Zur Social- und Gewerbepolitik der Gegenwart, Reden und Aufsätze, Leipzig 1890
Schmoller, G. Hintze, O.	Acta Borussica, Die preußische Seidenindustrie im 18. Jahrhundert, 2 Bände, Berlin 1892
Schönfeld, H.M.	Führungsausbildung im Betrieb, Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften und Führungsnachwuchs, Wiesbaden 1961

Simon, H.A.	Das Verwaltungshandeln, Stuttgart 1955
Société Internationale des études pratiques d'Economie Sociale (Hrsg.)	Les Ouvriers de deux Mondes, 4 Bände, Paris 1857
Sollheim, F.	Taylor-System für Deutschland, Grenzen seiner Einführung in deutsche Betriebe, München und Berlin 1922
Sombart, W.	Der moderne Kapitalismus, 3 Bände, 7. Auflage, München und Leipzig 1928
Stagner, R.	Psychology of industrial conflict, New York 1956
Taylor, F.W.	The principles of Scientific Management, New York 1947
Taylor, F.W. Wallichs, A.	Die Betriebsleitung insbesondere der Werkstätten, 3. Aufl., Berlin 1920
Taylor, F.W. Roesler, R.	Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München und Berlin 1919
Thomas, K.	Die betriebliche Situation der Arbeiter, Göttinger Abhandlungen zur Soziologie und ihrer Grenzgebiete, Bd. 9, Stuttgart 1964
Thünen-Archiv	Archiv für exakte Wirtschaftsforschung, Jena 1921
Touraine, A.	L'évolution du travail ouvrier aux usines Renault, Paris 1955
Treue, W.	Wirtschaftsgeschichte der Neuzeit, Stuttgart 1962
Weber, M.	Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik, Tübingen 1924
Weltz, F.	Vorgesetzte zwischen Management und Arbeitern, Stuttgart 1964
Whyte, W.F.	Lohn und Leistung, Köln und Opladen 1958
Witt, H.	Die Triebkräfte des industriellen Unternehmertums vor 100 Jahren und heute, Diss., Hamburg 1929
Woldt, R.	Das großindustrielle Beamtentum, Eine gewerkschaftliche Studie, Stuttgart 1911
Woodward, J.	Industrial Organization, Theory and Practice, London 1965
dieselbe	Management and Technology, London 1959
Zumstein, J.	Die Rolle des Werkmeisters im Betrieb, Diss. Zürich 1951

2. Zeitschriftenaufsätze und Sonstiges

Bahrdt, H.P.	Die Zukunft der Angestellten, in: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, Internationale Tagung der Sozialakademie Dortmund, Berlin 1961, S. 171-186
"	Meister und technischer Fortschritt, in: Wirtschaft und Wissen, 17. Jg., Heft 1, S. 16-17
v. Beckerath, P.G.	Über die Frage der Ausbildung von Meistern in der amerikanischen Industrie, in: Der Arbeitgeber, 6. Jg., 1954, S. 807-809
Bernays, M.	Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie Dargestellt an den Verhältnissen der "Gladbacher Spinnerei und Weberei" AG. zu München-Gladbach im Rheinland, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 133-134, 1910
"	Untersuchungen über die Schwankungen der Arbeitsintensität während der Arbeitswoche und während des Arbeitstages, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 135, 1911
Biäsch, H.	Die Ausbildung und Fortbildung der Führungskräfte, in: Hdb.der Psych., Betriebspsych., Göttingen 1961
v. Biénkowski, D.	Untersuchungen über Arbeitseignung und Leistungsfähigkeit der Arbeiterschaft einer Kabelfabrik, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 133-134, 1910
Bog, R.	Über das Durchsetzungsvermögen von Vorgesetzten, in: Mensch und Arbeit, 13. Jg., 1961, S. 6-7
Bolte, M.	Angestelltenfrage im Lichte der Zahlen, in: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, Internationale Tagung der Sozialakademie Dortmund, Hrsg. H. Bayer, Berlin 1961, S. 63-121
Bornemann, E.	Allgemeine Arbeitsbedingungen, in: Hdb. der Psychologie, Betriebspsychologie, Bd. 9, Göttingen 1961, S.72-94
"	Auslese und Ausbildung des betrieblichen Gruppenführers, in: Soziale Welt, 4. Jg., 1953, S. 149-156
Bräutigam, G.	Die innerbetriebliche Information, Hdb. der Psychologie, Betriebspsychologie, Bd. 9, Göttingen 1961, S. 532-555

Brentano, L.	Über den grundherrlichen Charakter des hausindustriellen Leinengewerbes, in: Zeitschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 1, 1893, S. 318-340
Büchner, H.	Zwei Menschenalter vor heute, Die Werkstattausrüstung um die Jahrhundertwende, in: Bosch-Zünder, 44. Jg. 1964, S. 177-181
Coch, L., French jr., J.R.P.	Overcoming resistance to change, in: Human Relations, Bd. 1, 1948, S. 512-533
Creaghead, M.R.	Wie denkt die mittlere Führungsgruppe wirklich? in: Fortschrittliche Betriebsführung, 9. Jg. 1960, S. 27-30
Croner, F.	Der Angestellte von heute, in: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft und Management, Internationale Tagung der Sozialakademie Dortmund, Berlin 1961, S. 123-143
Cunningham, W.	Die Regelung des Lehrlingswesens durch das Gewohnheitsrecht von London, in: Zeitschrift für Social- und Wirtschaftsgeschichte, 1. Bd., 1893, S. 61-76
Daenzer, W.F.	Zum Berufsbild des Werkmeisters, in: Industrielle Organisation, 30. Jg., 1961, S. 5-6
"	Zur Technik der Führung, in: Industrielle Organisation, 25. Jg., 1956, S. 131-134
Dale, E.	Ungelöste Fragen der Organisationstheorie, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 11. Jg., 1962, S.32-33
Deutsch, J.	Auslese und Anpassung der Arbeiter in den österreichischen Siemens-Schukkert-Werken in Wien, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 133-134, 1910
DGB (Hrsg.)	Nr. 10 der Informationen des Referates Meister, unveröffentlichtes Manuskript
Dirks, H.	Die Personalbeurteilung, in: Hdb. der Psychologie, Betriebspsychologie, Bd. 9, Göttingen 1961, S. 614-632
Dreyer, H.M.	Zur Praxis der Fortbildung von Industriemeistern, in: Mensch und Arbeit, 6. Jg., 1954, S. 86-87
Drucker, P.	Automatisierung führt zur "Bildungsgesellschaft", in: Mensch und Arbeit, 15. Jg., 1963, S. 66-67

Etter, H.	Der Beitrag des Werkmeisters zur betrieblichen Entwicklung, in: Industrielle Organisation, 30. Jg., 1961, S. 15-18
Fischer, G.	Menschenführung im Betrieb, in: Festschrift zum 65. Geburtstag von R. Schnutenhaus, Berlin 1959, S. 159-176
"	Probleme der Führungsdelegation im Betrieb, in: Mensch und Arbeit, 16. Jg., 1964, S. 2-5
Fischer, W.	Auch im automatisierten Betrieb bleibt der Meister unentbehrlich, in: Wirtschaft und Wissen, 18. Jg., Heft 2, S. 20
"	Der Industriemeister lebt heute am gefährlichsten, in: Wirtschaft und Wissen, 17. Jg., Heft 4, S. 21-22
"	DGB und Industriemeisterausbildung, in: Wirtschaft und Wissen, 16. Jg., Heft 2, S. 20-21
"	Die Ausbildung der Meister in den Niederlanden, in: Wirtschaft und Wissen, 15. Jg., Heft 3, S. 20
"	Industriemeisterausbildung 1963, in: Wirtschaft und Wissen, 16. Jg., Heft 5, S. 20
"	Meisterausbildung in der Schweiz, in: Wirtschaft und Wissen, 15. Jg., Heft 7/8, S. 20
"	Produktionsmeister müssen vielseitiger ausgebildet werden, in: Wirtschaft und Wissen, 16. Jg., Heft 6, S. 22
Flück, M.	Meisterausbildung in der Textilindustrie, in: Industrielle Organisation, 30. Jg. 1961, S. 33-36
Freundl, S.	Der Beschwerdegang und die Behandlung von Beschwerden, in: Mensch und Arbeit, 13. Jg., 1961, S. 180-181
Fürstenberg, F.	Die betriebliche Sozialstruktur, in: Hdb. der Psych., Betriebspsych., Bd. 9, Göttingen 1961, S. 433-453
"	Leitung und Verantwortung, Initative und Kontrolle im modernen Unternehmen, in: Marburger Gespräch über Eigentum - Gesellschaft - Mitbestimmung, Marburger Rechts- und Staatswissenschaftliche Abhandlungen, Reihe A, Rechtswissenschaftliche Abhandlungen, Bd. 18, Hamburg 1967, S. 29-37
Gasser, C.	Dezentralisation, eine Aufgabe unserer Zeit, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 11. Jg., 1962, S. 28-32

Gehring, G. — Führungsaufgaben des Werkmeisters, in: Industrielle Organisation, 25. Jg., 1956, S. 210-212

Heiß, C. — Auslese und Anpassung der Arbeiter in der Berliner Feinmechanik, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 133-134, Leipzig 1910

Herrmann, E. — Auslese und Anpassung der Arbeiterschaft der geschlossenen Großindustrie, Dargestellt an den Verhältnissen einer Luckenwalder Wollhutfabrik, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Leipzig 1911

Herwig, B. — Allgemeine Grundlagen zur Anpassung der Arbeitsbedingungen an den Menschen, in: Hdb.der Psych., Betriebspsych., Göttingen 1961, S. 57-71

Heydemann, B. — Zur erfolgreichen Gruppenarbeit gehört das Delegieren wollen, in: Mensch und Arbeit, 13. Jg., 1961, S. 151

Hinke, H. — Die Auslese und Anpassung der Arbeiter im Buchdruckgewerbe mit besonderer Rücksichtnahme auf die Setzmaschine, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 133-134, 1910

Hinrichs, C. — Das Königliche Lagerhaus in Berlin, in: Forschungen zur Brandenburgischen und Preußischen Geschichte, Bd. 44, S. 67-69

Höhn, R. — Menschenführung und Betriebsorganisation, in: Industriemeister-Nachrichten, 1966, Heft 4, S. 69-71, Heft 5, S. 87-89, Heft 6, S. 111

Hofer, H.R. — Der Werkmeister im Spannungsfeld der betrieblichen Zusammenarbeit, in: Industrielle Organisation, 30. Jg., 1961, S. 11-13

Huck, W. — Werden unsere Meister überflüssig,in: FORFA-Briefe, 8. Jg., 1959, S. 35-38

Irle, M. — Führungsprobleme, in: Hdb. der Psychologie, Betriebspsychologie, Bd. 9, Göttingen 1961, S. 511-527

Jäger, A.O. — Personalauslese, in: Hdb. der Psychologie, Betriebspsychologie, Bd. 9, Göttingen 1961, S. 569-613

Jantke, C. — Betriebsuntersuchungen, soziologische, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Bd. 1, Stuttgart 1956, Sp. 909-914

Jasinski, F.J., Guest, R.H. — Neugestaltung der Arbeit des Meisters, in: Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 7. Jg., 1958, S. 55-58

Kaizl, J.	Der Kampf um Gewerbereform und Gewerbefreiheit in Bayern von 1799-1868, in: Staats- und Socialwissenschaftliche Forschungen, Hrsg. G. Schmoller, 2. Bd., Leipzig 1880
Keck, K.	Das Berufsschicksal der Arbeiterschaft in einer badischen Steinzeugwarenfabrik, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 135,1911
Kempf, R.	Das Leben der jungen Fabrikmädchen in München, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 135, 1911
Kern, H.	Preisausschreiben und Wettbewerb, in: Mensch und Arbeit, 1. Jg., 1949, S. 107-109
König, R.	Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: TFB-Handbuchreihe, 1. Bd, Organisation, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 55-118
Kowall, A.	Der Einsatz des Meisters zur Leistungskontrolle, in: Forfa-Briefe, 8. Jg., 1959, S. 164-166
Krause, E.	Industriemeister-Ausbildung, Ausbildungsrichtlinien, in: Soziale Betriebs-Praxis, Ergänzbares Handbuch für die betriebliche Praxis, Abt. II Q, S. 1-8
Kroeber-Keneth, L.	Der Industriemeister als Treuhänder, in: Der Betrieb, 5. Jg., 1952, Sp. 1057-1059
Küster, C.J.	Erfahrungen mit Meisterbesprechungen in: Mensch und Arbeit, 10. Jg., 1958, S. 84-85
Landé, D.	Arbeits- und Lohnverhältnisse in der Berliner Maschinenindustrie zu Beginn des 20. Jahrhunderts, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 133-134, 1910
Lang, H.	Hilfen für die Mitarbeiter-Beurteilung durch Meister, in: Mensch und Arbeit, 8. Jg., 1956, S. 14-16
"	Meister beurteilen ihre Mitarbeiter am Arbeitsplatz, in: Mensch und Arbeit, 7. Jg., 1955, S. 50-52
Lefringhausen, K.	Zum Unternehmerbild des Arbeiters, in: Mensch und Arbeit, 13. Jg., 1961, S. 45-46
Lippit, R., White, R.K.	An Experimental Study of Leadership and Grouplife, in: Readings in Cocial Psychology, New York 1952
Lockwood, D.	Der Angestellte, Eine international vergleichende Darstellung, in: Der Angestellte zwischen Arbeiterschaft

und Management, Internationale Tagung der Sozialakademie Dortmund, Berlin 1961, S. 145-170

Lössl, E. — Die Personalorganisation und ihre psychologischen Probleme, Hdb. der Psychologie, Betriebspsychologie, Bd. 9, Göttingen 1961, S. 454-486

Lohmann, M. — Die menschlichen Beziehungen im Betrieb und zwischen den Partnern, in: Arbeits- und Sozialrecht, Mitteilungsblatt des Arbeitsministeriums Baden-Württemberg, 2. Jg., 1953, S. 72-73

Lugassy, F. — Autorität und Kooperation bei der Gruppenarbeit, in: Industriemeister-Nachrichten, 1965, Heft 5, S. 92-93

Lungstrass, H.W. — Wenn jemand Meister wird, in: Mensch und Arbeit, 3. Jg., 1951, S. 47

Lutz, B. — Die Gruppe der unteren technischen Vorgesetzten in der Deutschen Stahlindustrie, in: Mitteilungen des wirtschaftswissenschaftlichen Instituts der Gewerkschaften, 5. Jg., 1952, S. 58-62

Marr, H. — Vom Wesen der Herrschaft in der Werkstatt, in: Rhein-Mainische Wirtschaftszeitung, 1939, Nr. 5, S. 143 - 147 und Nr. 6, S. 168-173; Nr. 7, S. 202-205

Morgenstern, M. — Auslese und Anpassung der industriellen Arbeiterschaft betrachtet bei den Offenbacher Lederwarenarbeitern, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 135, 1911

Nagel, K. — Die neue Stellung des Meisters und seine Unterstützung durch die Unternehmensleitung, in: Mensch und Arbeit, 9. Jg., 1957, S. 48-52

o. V. — Der Meister im Industriebetrieb, in: Der Arbeitgeber, 5. Jg., 1953, S. 320-321

" — Der Meister in der Industrie, Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen, in: Soziale Betriebs-Praxis, Ergänzbares Handbuch für die betriebliche Praxis, Abt. II P, S. 201-210

" — Die Auswirkung der Automation auf die Meistertätigkeit, in: Industriemeister-Nachrichten, 1967, Heft 1, S.249

" — Die Unternehmensleitung stellt sich den Meistern, in: Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 4. Jg. 1955, S. 35-36

Stirn, H.	Die Arbeitsgruppe, in: Hdb. der Psychologie, Betriebspsychologie, Bd. 9, Göttingen 1961, S. 487-510
Stöbe, F.	Der Meister in der Industrie, Aufgaben und Stellung, in: Soziale Betriebs-Praxis, Ergänzbares Handbuch für die betriebliche Praxis, Abt. II P, S. 1-16
"	Der Meister in der Industrie, Fachliche Leistungsaufgaben, in: Soziale Betriebspraxis, Abt. II P, S. 17-29
"	Der Meister in der Industrie, Personalführungsaufgaben, in: Soziale Betriebs-Praxis, Ergänzbares Handbuch für die betriebliche Praxis, Abt. II P, S. 31-42
"	Industriemeister - Anwärter werden in Menschenführung geprüft, in: Mensch und Arbeit, 7. Jg., 1955, S. 8-9
Straub, G.	Die zukünftige Bedeutung des Werkmeisters für die Unternehmung, in: Industrielle Organisation, 30. Jg., 1961, S. 7-9
Sulzberger, W.	Werkmeister und betriebliche Entwicklung, in: Industrielle Organisation, 30. Jg., 1961, S. 23-25
Syrup, F.	Die soziale Lage der seßhaften Arbeiterschaft eines oberschlesischen Walzwerkes, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 153, Leipzig 1915, S. 131-218
Taylor, W.S.	Das ganze System vereinfachen, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 10. Jg., 1961, S. 73-78
Thun, A.	Die Industrie am Niederrhein und ihre Arbeiter, Die Industrie des bergischen Landes, in: Staats- und Socialwissenschaftliche Forschungen, Hrsg. G. Schmoller, 2. Bd., Leipzig 1880
"	Die Industrie am Niederrhein und ihre Arbeiter, Die linksrheinische Textilindustrie und die Lage ihrer Arbeiter, in: Staats- und Socialwissenschaftliche Forschungen, Hrsg. G. Schmoller, 2. Bd., Leipzig 1880
Trebeck, R.	Die Arbeitsanalyse als Grundlage der Arbeitsgestaltung, der Auswahl und der Arbeitsbewertung, in: Hdb. der Psychologie, Betriebspsychologie, Bd. 9, Göttingen 1961, S. 201-230
Ulrich, H.	Organisation der Unternehmungsführung, in: Festschrift zum 65. Geburtstag von Otto R. Schnutenhaus, Berlin 1959, S. 33-44

Urwick, L.F. — Die Führungsgruppe, in: Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 7. Jg. 1958, S. 1-4

" — Die schwerste Verantwortung: Führungskräfte heranzubilden, in: Arbeitswissenschaftlicher Auslandsdienst, 6. Jg., 1957, S. 73-78

" — Wieviel Mitarbeiter sollte man den Führungskräften unterstellen, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 10. Jg., 1961, S. 1-6

Vogel, W. — Der Werkmeister, in: Industrielle Organisation, 30. Jg., 1961, S. 1-4

Vystrisal, F.L. — Das "Du", Gefahr für Autorität und Betriebsklima, in: Industriemeister-Nachrichten, 1965, Heft 8, S. 151-152

Watteroth, R. — Die Erfurter Schuharbeiterschaft, in: Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 153, 1915

Weber, R. — Die Ausbildung der Meister und Techniker, Haben wir eine Systematik in der Ausbildung der Ausbilder?, in: Der Arbeitgeber, 12. Jg. 1960, S. 640-642

Weiss, A. — Vor- und Fortbildung des Industriemeisters, in: Junge Wirtschaft, 5. Jg. 1957, S. 163-165

Wiedemann, A. — Der soziale Wandel in der industriellen Gesellschaft, in: Industrielle Organisation, 31. Jg., 1962, S. 287-296

Wistinghausen, J. — Industriemeistervereinigung, e.V., (Bundesorganisation), in: Soziale Betriebs-Praxis, Ergänzbares Handbuch für die betriebliche Praxis, Abt. II Q, S. 21-22

" — Meisterlehrgänge - Ausbildung, Beispiel eines Lehrplanes, in: Soziale Betriebs-Praxis, Ergänzbares Handbuch für die betriebliche Praxis, Abt. II P, S. 103-104

Woldt, R. — Die Fabrik als Umwelt des Arbeiters, in: Zeitschrift für Völkerpsychologie und Soziologie, 4. Jg., 1928, Heft 2

Woldt, R. — Vom großindustriellen Kopfarbeiter, in: Correspondenzblatt der Generalkommission der Gewerkschaften Deutschlands, 18. Jg., 1908, S. 681-683

Zander, E. — Delegation in Theorie und Praxis, in: Fortschrittliche Betriebsführung, 12. Jg., 1963, S. 80-82

Lebenslauf

Am 10. Mai 1938 bin ich als Sohn des Diplom-Ingenieurs Dr. Egon v. Aufschnaiter und seiner Frau Erna in Berlin-Charlottenburg geboren. Nach dem Besuch der Volksschule in Finkenkrug bei Berlin, in Quern bei Flensburg und in Zell am Harmersbach/Baden trat ich 1949 in das humanistische Gymnasium zu Offenburg ein. 1952 wechselte ich in das Bertholdgymnasium in Freiburg über und bestand dort 1958 die Reifeprüfung. Von 1958 bis 1960 war ich bei der Deutschen Bank, Filiale Freiburg, als Lehrling tätig. 1960 unterzog ich mich erfolgreich der Bankgehilfenprüfung vor der Industrie- und Handelskammer in Freiburg. Von 1960 bis 1964 widmete ich mich an der Albert- Ludwig- Universität zu Freiburg dem Studium der Volkswirtschaftslehre. Nach achtsemestrigem Studium bestand ich Anfang Mai 1964 die Prüfung für Diplom-Volkswirte. Von 1964 bis 1966 erhielt ich ein Stipendium von der Volkswagenwerk-Stiftung für das Zweitstudium der Psychologie. Seit Mai 1966 widmete ich mich ausschließlich der vorliegenden Dissertation.